SR Research Report
2015/2/26

ラウンドワン（4680）

目次

要約 3
主要経営指標の推移 4
直近更新内容 5
　概　略 5
業績動向 6
　四半期実績推移 7
　2015 年 3 月期の会社予想 16
　中長期見通し 19
事業内容 23
　概略 23
　コスト分析 29
　SW（Strengths, Weaknesses）分析 32
　市場とバリュー・チェーン 33
　経営戦略 37
過去の財務諸表 39
　概略 39
　損益計算書 53
　貸借対照表 55
　キャッシュフロー 57
その他情報 59
　沿革 59
　ニュース＆トピックス 59
　トップ経営者 62
　従業員 62
　大株主 62
　IR 活動 63
企業概要 64

要約

事業概要：複合アミューズメント店舗の運営

Ÿ 同社は、関西圏ならびに関東圏を中心として全国的に複合アミューズメント店舗を運営している。大阪・京都・兵庫にまたがる一部の地域（「北摂」）では、同社のプレゼンスは極めて高い（2014年3月時点で29店舗を展開）。同社が提供するサービスはまずボウリングだが、それ以外にアミューズメント（ゲーム）やカラオケそしてスポッチャ（「スポーツ・チャレンジ」という和製英語の略）がある。

業績動向

Ÿ 2015年3月期第3四半期累計期間の売上高は61,168百万円（前年同期比1.0%増）、営業利益3,469百万円（同31.7%減）、経常利益3,185百万円（同4.5%減）、四半期純利益1,826百万円（前年度は14,421百万円の四半期純損失）であった。売上高は増収を確保したが、利益面では厳しい状況が続いた。ただし、四半期純利益は、セール・アンド・リースバックによる固定資産の売却の意思決定に伴う減損損失の影響が少なかったことにより、前年同四半期に対して増益となった。サービス別には、ボウリングは減収、アミューズメント、カラオケ、スポッチャは増収であった。
Ÿ 2015年3月期通期会社計画の売上高は85,500百万円（前年比1.5%増）、営業利益8,800百万円（同12.8%減）、経常利益8,000百万円（同2.3%増）、当期純利益4,500百万円（前年は19,681百万円の当期純損失）としている。同社では、2014年10 月1日よりボウリングや、アミューズメントの一部、ビリヤード、ダーツ等で料金体系を変更し、実質的な値上げを行ったが、ボウリングについては大幅な回復には至っていない状況にある。このため、同社では、2014年11月以降に実施するシャトルバスの全店運行や新企画及び新アイテム導入で売上の底上げを図るとしている。
Ÿ 同社の中期経営計画（2016年3月期）において、2016年3月期までに実質無借金体制をめざしているが、2015年3月期末でほぼ実現される見通しである。また、海外に関しては、国内と同水準の経常利益（10,000百万円程度）に早く到達させたいと同社は述べている。
Ÿ

同社の強みと弱み

Ÿ SR社では、同社の強みを、ユニークなビジネスモデル、ブランド力、キャッシュフロー創出力の高さの3点だと考えている。一方、弱みは、出店のリスクの大きさ（小売業者などと比較した場合）、市場の縮小傾向、業界内における淘汰の遅延にあると考えている。（後述の「SW（Strengths, Weaknesses）分析」の項参照）

主要経営指標の推移

損益計算書 （百万円）	10年3月期 連結	11年3月期 連結	12年3月期 連結	13年3月期 連結	14年3月期 連結	15年3月期 会社予想
ボウリング	30,787	31,000	32,400	29,700	27,200	26,400
アミューズメント	33,405	35,224	36,400	34,500	34,900	36,500
カラオケ	6,037	6,715	8,200	8,300	8,400	8,800
スポッチャ	8,963	8,748	9,400	10,300	10,900	11,000
その他	2,918	2,613	3,000	2,900	2,700	2,700
売上高	**82,113**	**84,303**	**89,568**	**85,903**	**84,272**	**85,500**
前年比	5.3%	2.7%	6.2%	-4.1%	-1.9%	1.5%
売上総利益	**13,810**	**13,273**	**17,789**	**13,328**	**11,723**	
前年比	-10.1%	-3.9%	34.0%	-25.1%	-12.0%	
売上総利益率	16.8%	15.7%	19.9%	15.5%	13.9%	
営業利益	**12,031**	**11,416**	**16,036**	**11,565**	**10,088**	**8,800**
前年比	-11.6%	-5.1%	40.5%	-27.9%	-12.8%	-12.8%
営業利益率	14.7%	13.5%	17.9%	13.5%	12.0%	10.3%
経常利益	**7,848**	**6,929**	**11,481**	**8,217**	**7,818**	**8,000**
前年比	-19.9%	-11.7%	65.7%	-28.4%	-4.9%	2.3%
経常利益利益率	9.6%	8.2%	12.8%	9.6%	9.3%	9.4%
当期純利益	**3,396**	**-12,673**	**2,781**	**601**	**-19,681**	**4,500**
前年比	-14.6%	-	-	-	-	-
純利益率	4.1%	-	3.1%	0.7%	-23.4%	5.3%
1株当たりデータ （円、株式分割調整後）						
1株当たり当期純利益	46.8	-136.8	29.2	6.3	-206.6	47.2
1株当たり純資産	1,080.0	829.4	838.4	826.1	603.8	
1株当たり配当金	20.0	20.0	20.0	20.0	20.0	20.0
キャッシュフロー計算書（百万円）						
営業活動によるキャッシュフロー	22,175	22,418	32,852	26,418	20,456	
投資活動によるキャッシュフロー	-35,616	-23,563	24,036	4,371	46,611	
財務活動によるキャッシュフロー	24,881	-4,551	-45,981	-34,564	-66,200	
財務指標						
総資産利益率（ROA）	1.5%	-5.0%	1.2%	0.3%	-11.8%	
自己資本純利益率（ROE）	4.3%	-15.4%	3.5%	0.8%	-28.9%	
自己資本比率	34.1%	31.3%	35.0%	38.2%	45.3%	
ネット・デット/ エクイティ	126.2%	143.5%	101.9%	82.5%	20.2%	
総資産回転率	0.3	0.3	0.4	0.4	0.7	

出所：会社データよりSR社作成

*表の数値が会社資料とは異なる場合があるが、四捨五入により生じた相違であることに留意。

直近更新内容

概 略

2015 年 2 月 26 日、株式会社ラウンドワンへの取材を踏まえ、2015 年 3 月期第 3 四半期決算概要を更新した。
（詳細は 2015 年 3 月期第 3 四半期決算項目を参照）

2015 年 2 月 10 日、同社は 2015 年 3 月期第 3 四半期決算及び 2015 年 1 月の売上状況を発表した。
（決算短信へのリンクはこちら、詳細は 2015 年 3 月期第 3 四半期決算及び月次売上の項目を参照）

2015 年 1 月 9 日、同社は 2014 年 12 月の売上状況を発表した。
（詳細は月次売上の項目を参照、会社 HP へのリンクはこちら）

2014 年 12 月 8 日、同社は 2014 年 11 月の売上状況を発表した。

3 カ月以上経過した会社発表はニュース＆トピックスへ

業績動向

1 月の売上高は、全店ベースで前年同月比 9.2%減、既存店ベースでは同 10.9%減となった。店舗数は 113 店舗で、そのうち 111 店舗が既存店舗である。

月次売上高 2015年3月期	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
総売上高（百万円）	**6,408**	**7,024**	**5,913**	**6,134**	**9,318**	**6,321**	**5,793**	**6,071**	**6,960**	**7,808**		
ボウリング	2,001	2,064	1,688	1,686	2,649	1,756	1,624	1,660	2,045	2,431		
アミューズメント	2,686	3,070	2,652	2,894	3,955	2,898	2,661	2,777	3,067	3,240		
カラオケ	641	711	625	650	927	645	569	595	775	777		
スポッチャ	878	956	745	700	1,531	805	730	834	849	1,112		
その他	199	221	201	202	254	216	207	203	223	242		
総売上高　前年比	**-3.3%**	**0.1%**	**-6.0%**	**-0.6%**	**8.4%**	**-4.4%**	**3.7%**	**9.9%**	**-4.4%**	**-9.2%**		
ボウリング	-13.2%	-14.7%	-20.4%	-12.3%	-2.4%	-16.8%	-9.5%	-3.9%	-8.6%	-10.2%		
アミューズメント	3.4%	11.1%	3.2%	6.4%	12.9%	5.2%	11.9%	16.7%	-2.5%	-10.5%		
カラオケ	1.6%	6.5%	-0.4%	1.8%	10.6%	2.3%	5.7%	10.9%	-4.9%	-5.7%		
スポッチャ	1.8%	4.2%	0.9%	4.9%	19.8%	-8.6%	9.3%	21.8%	-3.6%	-7.3%		
その他	-12.2%	-9.6%	-12.8%	-7.6%	-3.9%	-6.7%	2.0%	5.8%	9.0%	2.8%		
既存店売上高　前年比	**-3.3%**	**0.1%**	**-6.0%**	**-0.6%**	**8.4%**	**-4.4%**	**2.0%**	**7.3%**	**-6.4%**	**-10.9%**		
ボウリング	-13.2%	14.7%	-20.4%	-12.3%	-2.4%	-16.8%	-10.6%	-5.6%	-10.0%	-11.5%		
アミューズメント	3.4%	11.1%	3.2%	6.4%	12.9%	5.2%	10.0%	13.4%	-4.9%	-12.8%		
カラオケ	1.6%	6.5%	-0.4%	1.8%	10.6%	2.3%	4.5%	9.0%	-6.5%	-7.2%		
スポッチャ	1.8%	4.2%	0.9%	4.9%	19.8%	-8.6%	5.4%	18.2%	-6.4%	-9.3%		
その他	-12.2%	-9.6%	-12.8%	-7.6%	-3.9%	-6.7%	1.7%	5.3%	8.7%	2.5%		
月次売上高 2014年3月期	**4月**	**5月**	**6月**	**7月**	**8月**	**9月**	**10月**	**11月**	**12月**	**1月**	**2月**	**3月**
総売上高（百万円）	**6,625**	**7,015**	**6,291**	**6,168**	**8,597**	**6,611**	**5,586**	**5,522**	**7,284**	**8,596**	**6,146**	**8,548**
ボウリング	2,306	2,420	2,122	1,922	2,713	2,110	1,795	1,727	2,237	2,708	1,965	2,908
アミューズメント	2,598	2,763	2,571	2,719	3,502	2,756	2,379	2,380	3,145	3,621	2,580	3,239
カラオケ	630	667	627	639	838	631	538	537	816	824	601	812
スポッチャ	862	918	738	668	1,278	881	668	684	880	1,205	802	1,355
その他	227	245	231	219	264	231	203	192	204	235	197	231
総売上高　前年比	**-2.2%**	**-7.1%**	**0.2%**	**-6.7%**	**-1.9%**	**-5.5%**	**-8.5%**	**-3.1%**	**2.9%**	**0.6%**	**-4.0%**	**2.1%**
ボウリング	-4.9%	-7.3%	-3.9%	-12.3%	-7.2%	-12.1%	-10.9%	-7.2%	-7.7%	-13.2%	-14.5%	-7.5%
アミューズメント	-4.7%	-11.4%	0.5%	-2.7%	1.7%	-2.0%	-8.6%	-2.9%	9.9%	9.2%	2.5%	11.1%
カラオケ	3.2%	2.5%	3.2%	-5.2%	1.8%	-8.0%	-9.0%	-2.3%	2.0%	3.2%	0.3%	5.3%
スポッチャ	10.7%	0.4%	10.2%	-6.7%	-1.4%	3.7%	-0.3%	8.9%	16.9%	15.5%	5.9%	6.0%
その他	-3.5%	-4.7%	-2.4%	-7.5%	-4.2%	-7.5%	-8.2%	-8.2%	-13.2%	-11.9%	-15.3%	-11.9%
既存店売上高　前年比	**-7.1%**	**-8.9%**	**-2.0%**	**-8.8%**	**-3.7%**	**-7.7%**	**-10.7%**	**-5.5%**	**1.8%**	**0.6%**	**-4.0%**	**2.1%**
ボウリング	-8.6%	-8.9%	-5.7%	-14.1%	-8.6%	-14.2%	-13.2%	-9.5%	-9.0%	-13.2%	-14.5%	-7.5%
アミューズメント	-10.0%	-13.9%	-2.5%	-5.4%	-0.9%	-4.8%	-11.3%	-5.9%	8.6%	9.2%	2.5%	11.1%
カラオケ	-1.7%	0.4%	1.0%	-7.2%	-0.1%	-10.3%	-11.3%	-4.9%	0.4%	3.2%	0.3%	5.3%
スポッチャ	-3.9%	0.4%	10.2%	-6.7%	-1.4%	3.7%	-0.3%	8.9%	16.9%	15.5%	5.9%	6.0%
その他	-7.4%	-7.0%	-4.6%	-9.9%	-6.5%	-10.1%	-10.9%	-10.3%	-13.6%	-11.9%	-15.3%	-11.9%

出所：会社データよりSR社作成

*表の数値が会社資料とは異なる場合があるが、四捨五入により生じた相違であることに留意。

四半期実績推移

(百万円)	14年3月期 1Q	2Q	3Q	4Q	15年3月期 1Q	2Q	3Q	4Q	15年3月期 (進捗率)	通期会予
売上高	20,165	21,706	18,715	23,686	19,694	22,155	19,319	-	71.5%	85,500
前年比	-2.8%	-3.7%	-1.9%	0.5%	-2.3%	2.1%	3.2%	-		-0.5%
売上総利益	2,665	3,051	632	5,375	1,559	2,995	210	-		
前年比	1.4%	-26.8%	-40.7%	-1.7%	-41.5%	-1.8%	-66.8%	-		
売上総利益率	13.2%	14.1%	3.4%	22.7%	7.9%	13.5%	1.1%	-		
販管費	409	398	465	362	406	403	486	-		
前年比	-3.3%	-2.5%	1.8%	-23.6%	-0.7%	1.3%	4.5%	-		
売上高販管費比率	2.0%	1.8%	2.5%	1.5%	2.1%	1.8%	2.5%	-		
営業利益	2,256	2,652	168	5,012	1,152	2,593	-276	-	34.7%	8,800
前年比	2.4%	-29.5%	-72.5%	0.4%	-48.9%	-2.2%	-	-		-23.9%
営業利益率	11.2%	12.2%	0.9%	21.2%	5.8%	11.7%	-	-		10.3%
経常利益	1,642	1,970	-278	4,484	830	2,577	-222	-	35.4%	8,000
前年比	63.1%	-29.7%	-	2.4%	-49.5%	30.8%	-	-		-2.6%
経常利益率	8.1%	9.1%	-	18.9%	4.2%	11.6%	-	-		9.4%
当期利益	631	-11,371	-3,681	-5,260	778	1,527	-479	-	36.5%	4,500
前年比	43.9%	-	-	-	23.3%	-	-	-		-
当期利益率	3.1%	-	-	-	4.0%	6.9%	-	-		5.3%

出所：会社データよりSR社作成
*表の数値が会社資料とは異なる場合があるが、四捨五入により生じた相違であることに留意。
**会社予想は直近の値。

> 四半期ごとの季節性に関しての補足
> 同社の四半期ごとの売上、利益は季節性によりばらつきがある。第 1 四半期（4～6 月）は新年度の始まる 4 月には企業や学生のイベントが多く繁忙月となり、5 月はゴールデンウィークの時期に客数が増加する。第 2 四半期（7～9 月）は夏休みが含まれる。また、第 4 四半期（1－3 月期）は、1 月は年始のイベント、3 月は春休みと年度末にイベントが多く繁忙期となる。一方、第 3 四半期（10－12 月期）は、連休が少ないため、閑散期と言える。

2015 年 3 月期第 3 四半期決算実績

2015 年 2 月 10 日、同社は 2015 年 3 月期第 3 四半期決算を発表した。

第 3 四半期累計期間の売上高は 61,168 百万円（前年同期比 1.0%増）、営業利益 3,469 百万円（同 31.7%減）、経常利益 3,185 百万円（同 4.5%減）、四半期純利益 1,826 百万円（前年度は 14,421 百万円の四半期純損失）であった。

当決算期間において、同社は、ディズニーコンテンツシリーズを活用したプロモーション活動や企画を実施したほか、人気タレントを起用したテレビ CM によるお得感のある料金体系の PR や、LINE を利用した販促活動により集客の向上に努めた。

また、2014 年 10 月よりボウリング、アミューズメントの一部、ビリヤード、ダーツ等において料金体系を変更し、実質的な値上げを行ったほか、2014 年 11 月より無料シャトルバス

による送迎を新たに 55 店舗追加し、全国 88 店舗での運行に拡大した。

同社は、国内市場の厳しい環境の中で、日米の需要が見込めるエリアの新規出店で売上の拡大を図っている。当期の新規店舗としては、2014 年 10 月に浜大津アーカス店（滋賀県大津市）、ららぽーと和泉店（大阪府和泉市）及び、ストラットフォード店（米国イリノイ州）、2014 年 12 月にアーリントン店（米国テキサス州）を出店した。

これら施策の結果、売上高は増収を確保したが、利益面では厳しい状況が続いた。ただし、四半期純利益は、セール・アンド・リースバックによる固定資産の売却の意思決定に伴う減損損失の影響が少なかったことにより、前年同四半期に対して増益となった。

なお、第 3 四半期累計期間の経常利益の実績は、同社の社内計画 35.5 億円に対して、3.7 億円下振れであった。その内訳は、消耗品費（LED 含む）の増加で 2.7 億円減、アミューズ景品費の増加で 1.5 億円減、販売協力金の増加で 1.1 億円増、広告宣伝費（チラシ）の増加で 0.8 億円減、為替差益 0.8 億円増、その他経費の増加で 0.6 億円減としている。

この結果、通期会社計画に対する進捗率は売上高 71.5%（前年同期は 71.9%）、営業利益 34.7%（同 50.3%）となった。同社では、足元の状況は厳しいが、集客施策を拡充し、期末に向けて挽回を狙うとして、通期業績予想を据え置いている。

ただし、月次の売上動向では、料金改定を実施した 2014 年 10 月および 11 月には前年同月比でプラスに転じたが、12 月は天候不順の影響もあり再度落ち込む結果となった。2015 年 1 月も需要期である年始や週末における悪天候が影響し、減少傾向が続いた。続く 2 月も天候不順の影響で、客足は伸び悩んでいる模様。この為、通期の会社計画達成は厳しい状況にあると見られる。

なお、同社では、2016 年 3 月期も収益面で厳しい状況が続いたとしても、10 億円程度のコスト削減を実施することで少なくとも 2015 年 3 月期並みの利益を確保するとしている。

同社が、2016 年 3 月期の主なコスト削減策として考えているのが、広告宣伝費と販促費である。販促費に関しては、2015 年 3 月期はディズニーキャラクターを使ったノベルティの導入などで 4~5 億円程度の予算を見込んでいるが、2016 年 3 月期はこの予算を抑制する意向である。また、広告宣伝費に関しても 2015 年 3 月期の予算約 20 億円に対して、2016 年 3 月期は 7~8 億円程度減額することを検討している。これにより、この 2 つの項目で 12~13 億円程度のコスト削減を実施するとしている。

一方で、無料シャトルバスの運行店舗拡充によるコスト増（約 4~5 億円）が 2016 年 3 月期に見込まれるが、リースアップによるコスト削減効果も期待されるため、総額で 10 億円程度のコスト削減は見込まれるとのこと。従って、売上高が 2015 年 3 月期比で 2%程度減少し

たとしても、同水準の利益の確保は可能であるとしている。

なお、同社は保有資産のセール・アンド・リースバックによる財務の改善内容の改善を進めている。この結果、当第 3 四半期末の純負債は 4,915 百万円(前期末は 11,582 百万円)となった。このため、早ければ、今期中にもネットキャッシュ転ずる見込みであるとしている。

サービス別には、ボウリングは減収、アミューズメント、カラオケ、スポッチャは増収であった。

サービス別の売上状況は以下の通りである。（括弧内は米国子会社店舗を除く全社ベースのサービス別の売上状況。2014 年 12 月末時点での国内総店舗数は 113 店舗で、そのうち 111 店が既存店である。）

ボウリング：前年同期比 10.8%減 （11.3%減）
チームスコアによって温泉宿泊券や無料券を獲得できる「ぼうりんぐ de 温泉げっときゃんぺーん」や、プロまたはスタッフがわかりやすくレッスンする「全 5 回 健康ボウリング教室」等の企画により、集客に努めた。

アミューズメント：前年同期比 8.0%増（7.5%増）
人気機種のバージョンアップや、景品ゲームの商品構成の見直しを行ったほか、人気機種を時間内定額で貸切利用できる「アミューズメントゲーム遊び放題プラン」の対象機種を拡充する等、幅広い顧客の嗜好に対応した。

カラオケ：前年同期比 4.7%増（3.6%増）
「ディズニーキャラクターデザインルーム」の設置や、土日祝限定で朝 9 時までに来場いただいたお客様を対象にドリンクバー飲み放題付フリータイムをお得な料金でご利用いただける「土日祝カラオケの早朝割」等の企画を実施した。

スポッチャ：前年同期比 5.9%増（5.9%増）
土日祝日の朝 8 時までに来場すると割引料金となる「土日祝スポッチャの早朝割」を開始するとともに、ノルウェー生まれの珍スポーツ「バブルサッカー」をスポッチャ全店に導入した。また、折り込みチラシの配布や、ディズニーコンテンツシリーズを活用したスタンプラリーの開催等を行い来場促進に努めた。

第 4 四半期以降の同社の主な既存店対策および国内外の出店計画は以下の通りである。

全社関連
Ÿ 3月上旬より営業時間の延長（一部店舗除く）
Ÿ 平日10時オープン⇒ 平日8時オープンへ営業時間延長

Ÿ 無料シャトルバス88店舗で運行中（繁華街店舗除く）

> 同社によれば、ゲームコーナーは午前中から安定的なニーズが有るため、平日の開店時間の 2 時間前倒しは、ゲーム需要の活性化につながると見ている。また、同社は、ファミリー層やグループ客の新たな集客施策として、2014 年 11 月より、無料送迎バスの全店展開を実施した。先行してテストマーケティングを実施した店舗では、口コミベースの展開であったため、顧客に浸透し、乗車率が本格的に上昇するのに 1 年程度の期間を要したとのこと。しかし、全国展開における無料送迎バスの乗車率は、TVCM などによる認知度向上策を実施したことにより、これを上回るペースで上昇しているとのことである。同社では、さらなる乗車率の向上を図り、ファミリー層・グループ層の取り込みを進めるとしている。

ボウリング関連

Ÿ ボウリング協会を主催とした『健康ボウリング教室』でシニアボウラーの育成（テスト実施中）

> 同社では、シニア需要の深耕策として、健康ボウリングの普及キャンペーンを実施している。先行してテストマーケティングを実施している店舗では、通常のチラシ広告に対して平均で 10 倍以上の集客効果を実現しているもようである。このため、同社では、この新たな施策の集客ポテンシャルには期待しているとのこと。ただし、集客後 2～3 ヵ月経過した顧客の定着率は半分程度にとどまっているもようである。同社は、この定着率の向上策の検討を進めながら、段階的に導入店舗の拡充を図るとしている。

アミューズ関連

Ÿ 高稼働機種の台数を増設

Ÿ メダル機やビデオゲームの新規機種随時導入

> 業界全体が伸び悩む中で、大手企業への集約化が進みつつある。その中で、同社は、安定的なニーズのあるゲーム機の新製品を積極的に導入することで、他社との差別化を図り、シェアの向上を図る意向である。

スポッチャ関連

Ÿ 人気の『バブルサッカー』のバブルボールを追加購入

> パブルサッカーは人気を集めているものの、バブルボールの耐久性の弱さや品揃えの少なさから、顧客の需要を十分に取り込めていなかった。同社では、既存のボールのメンテナンス体制を整えるとともに、耐久性の高いボールの品揃えを強化することで、需要の取り込みを図るとしている。

広告関連関連

Ÿ LINEの告知メールの継続実施

Ÿ シャトルバスの発着駅に駅構内広告を随時設置
Ÿ 来期に向けて、TVCMからSNS中心の広告を検討中

出店計画

来期の出店計画は、国内で 1 店舗、米国で 7～8 店舗としている。、

> 国内の新規出店に関しては、需要前提が伸び悩む中で、同社の展開が手薄なエリアや立地が良いエリアについて積極的に出店するスタンスである。2015 年 3 月期に出店した国内店舗の出だしの状況は総じて順調であるとしている。一方、海外に関しては、可処分所得が高く、需要拡大のポテンシャルが高い米国への出店を実施している。米国の第一段階の出店群の傾向では、店舗規模の大きいストラットフォード店の出足は好調であるが、店舗規模の小さいアーリントン店の出足は苦戦しているとのこと。米国では、日本以上に店舗規模の大小が需要に影響を与えている模様である。同社では、この様な米国特有のノウハウを蓄積しながら、今後も米国での展開を進める意向である。

2015 年 3 月期第 2 四半期決算実績

第 2 四半期累計期間（以下、上期）の売上高は 41,849 百万円（前年同期比 0.1%減）、営業利益 3,745 百万円（同 23.7%減）、経常利益 3,407 百万円（同 5.7%減）、四半期純利益 2,305 百万円（前年同期は四半期純損失 10,740 百万円）であった。

同社は、ディズニーコンテンツシリーズを活用したプロモーション活動や企画を実施したほか、人気タレントを起用したテレビ CM によるお得感のある料金体系の PR や、LINE を利用した販促活動により集客の向上に努めた。また、セール・アンド・リースバックによる固定資産の売却の意思決定に伴う減損損失の計上がなかった影響などにより、四半期純利益は増益(前年同期は損失計上)となった。

2015 年 3 月期第 2 四半期末時点での国内総店舗数は 114 店舗（前年同期比と変わらず）、期中店舗稼働月数は 684 ヵ月（同 5 ヵ月増）であった。また、サービス別には、ボウリングは減収、アミューズメント、カラオケ、スポッチャは増収であった。

上期会社計画に対する進捗率は、売上高は 100.1%（前年同期は 97.8%）であったが、営業利益は 81.4%（同 90.9%）、経常利益は 85.2%（同 95.1）、四半期純利益は 96.0%（前年同期は損失計上）となった。

この上期の経常利益は事前の会社計画を 6 億円下回った。その内訳は、人件費の増加で 2.3 億円減、アミューズメント景品費の増加で 1.6 億円減、水道光熱費の増加で 1.5 億円減、リ

ース料の増加で 1.1 億円減、為替差益で 1.0 億円増、その他費用で 0.8 億円減としている。

売上高は順調に推移しているが、利益面では、人件費や水道光熱費が増加したこと等から期初の業績予想を下回る見通しとなったため、通期利益予想を以下のとおり修正した。通期売上高予想は変更していない。

2015 年 3 月期通期業績予想

売上高：85,500 百万円（前回予想 85,500 百万円）
営業利益：8,800 百万円（同 10,000 百万円）
経常利益：8,000 百万円（同 9,000 百万円）
当期純利益：4,500 百万円（同 5,000 百万円）

全社ベースのサービス別の売上状況は以下の通りである（括弧内は米国子会社店舗を除くベース)。

ボウリング：前年同期比 12.5%減 (12.9%減)

チームスコアによって温泉宿泊券や無料券を獲得できる「ぼうりんぐ de 温泉げっときゃんぺーん」や、プロまたはスタッフがわかりやすくレッスンする「全 5 回 健康ボウリング教室」等の企画により、集客に努めた。

アミューズメント：前年同期比 7.7%増（7.4%増）

人気機種のバージョンアップや、景品ゲームの商品構成の見直しを行ったほか、人気機種を時間内定額で貸切利用できる「アミューズメントゲーム遊び放題プラン」の対象機種を拡充する等、幅広い顧客の嗜好に対応した。

カラオケ：前年同期比 5.0%増（4.1%増）

「ディズニーキャラクターデザインルーム」の設置や、土日祝限定で朝 9 時までに来場いただいたお客様を対象にドリンクバー飲み放題付フリータイムをお得な料金でご利用いただける「土日祝カラオケの早朝割」等の企画を実施した。

スポッチャ：前年同期比 5.0%増（5.0%増）

折り込みチラシの配布や、ディズニーコンテンツシリーズを活用したスタンプラリーの開催等を行い来場促進に努めた。

同社によれば、店舗別の状況は、地方が好調で、東名阪が伸び悩んでいるとのこと。同社では、東名阪では、スポッチャの比率が低いことや、スタンダード店舗（ボーリング・アミューズ・カラオケ中心）で駅からの距離も 15-20 分離れている立地が多いことが一因としてい

る。
このため、東名阪の苦戦の是正のため、2014 年 11 月以降には駅地下を除く全ての店舗でシャトルバスの運行をする計画である。シャトルバスのコスト増は年間約 4～5 億円となるが、駅前ロータリーでの待機時の宣伝効果も高いため、コストに見合うと考えるとのこと。また、同業他社に比べて手薄であった団体客向けの施策強化や、シニア層や主婦層の呼び込みを狙った営業時間の見直しなども実施することにより、売上の底上げを狙う意向である。

第 3 四半期以降の既存店対策の主なものは以下の通りである。

無料シャトルバス全店舗導入（一部店舗除く）
Ÿ シャトルバス全店舗導入（現在の79店舗⇒11月15日より9店舗追加で88店舗へ）
Ÿ 自社ドライバーでの運行をバス運行会社への業務委託に変更

料金の改定実施（2014 年 10 月 1 日以降））
Ÿ ボウリング6%～8%の値上げ
Ÿ アミューズメダル一部店舗値上げメダル500枚1,100円⇒1,200円（24店舗）
Ÿ プリクラ値上げ1回300円⇒400円
Ÿ ビリヤード、ダーツ及び卓球約8%の値上げ（年間売上効果約1億円）

新企画及び新アイテム導入
Ÿ ボウリング土日祝の早朝割・深夜割導入
Ÿ 『健康ボウリング教室』でシニアボウラー育成（テスト実施）
Ÿ カラオケ、スポッチャ土日祝の早朝割導入
Ÿ スポッチャ新アイテム『バブルサッカー』導入

LINE の告知メールの継続実施
Ÿ ライトユーザー・新規顧客開拓に特化した『プッシュメール』、『タイムライン広告』の実施

総労働時間の削減（2014 年 11 月 1 日～）
Ÿ 開店前・閉店後作業等の効率化と作業標準マニュアルの徹底

2015 年 3 月期第 1 四半期決算実績

2013 年 8 月 6 日、同社は 2015 年 3 月期第 1 四半期決算を発表した。

売上高は 19,694 百万円（前年同期比 2.3%減）、営業利益 1,152 百万円（同 48.9%減）、経常利益 830 百万円（同 49.5%減）、四半期純利益 778 百万円（同 23.3%増）であった。第２四半期累計期間及び通期業績予想に変更はない。

同社は、ディズニーコンテンツシリーズを活用したプロモーション活動や企画を実施したほか、人気タレントを起用したテレビ CM によるお得感のある料金体系の PR や、LINE を利用した販促活動により集客の向上を図った。しかし、4 月に実施された消費増税の影響などから、本格的な売上高の回復には至らなかった。一方、利益面では、減収に伴う売上総利益の減少に加え、人件費を中心とした販管費の高止まりもあり、営業利益と経常利益は前年同期比で 2 桁減益となった。ただし、当第 1 四半期は固定資産の売却に伴う減損損失の計上がなかった等の影響により、四半期純利益は増益となった。

なお、2015 年 3 月期第 1 四半期末の店舗数は 114 店（前年同期比 1 店増）、期中店舗稼働月数は 342 ヵ月（同 3 ヵ月増）となった。また、サービス別には、ボウリングは大幅減収、アミューズメント、カラオケ、スポッチャは増収であった。

全社ベースのサービス別の売上状況は以下の通りである（括弧内は米国子会社店舗を除くベース）。

ボウリング：前年同期比 15.5%減（同 16.0%減）

チームスコアによって温泉宿泊券や無料券を獲得できる「ぼうりんぐ de 温泉げっときゃんぺーん」や、女性限定で貸靴付きボウリング２ゲームと最新プリクラ１回が利用できる「ボウリングの女子割！」等の企画により、集客の向上に努めた。

アミューズメント：前年同期比 6.7%増（同 6.0%増）

人気機種のバージョンアップや、景品ゲームの商品構成の見直しを行ったほか、人気機種を時間内定額で貸切利用できる「アミューズメントゲーム遊び放題プラン」の対象機種を拡充する等、幅広い顧客の嗜好に対応した。

カラオケ：前年同期比 3.8%増（同 2.7%増）

「ディズニーキャラクターデザインルーム」の設置や、ドリンクバー付きフリータイム料金に最新プリクラが１回利用できる「カラオケの女子割！」等の企画を実施した。

スポッチャ：前年同期比 2.4%増（同 2.4%増）

折り込みチラシや、ディズニーコンテンツシリーズを活用した販促物の配布等を行い来場促進に努めた。

同社によれば、第 1 四半期の経常利益は計画を 5 億円下回ったとのこと。その要因としては、売上高の減少で 2.6 億円、人件費の増加で 1.2 億円、水道光熱費の増加で 0.4 億円、為替差

損で 0.4 億円、その他費用で 0.8 億円としている。

この結果、上期会社計画に対する進捗率は売上高 47.1%（前年同期は 48.2%）、営業利益 25.0%（同 46.0%）となった。ただし、同社は、前年同期に比べた進捗率は低位にとどまっているものの、消費増税の影響が沈静化しつつあること、下半期に料金体系の見直しを検討していることなどから、予想は据え置いている。

同社によれば第 2 四半期以降の注目点は以下の 4 点にあるとのことである。

月次トレンドの改善

同社によれば、週末および休日の影響を平準化した既存店の月次総売上のトレンドでは、2014 年 4~6 月は前年同月比 3%前後の減少が続いていたとのこと。これが 7 月は同 0.6%減にとどまっている。マイナス幅の大きかったボウリングについても、7 月後半から 8 月上旬ではマイナス幅も縮小し、前月比ではプラスに転じているもようである。天候の影響にも左右されるが、消費税増税の影響は沈静化しつつあるもようである。

新料金体系

同社は同業他社に対抗するために中核のボウリングを中心として全国一律の低価格戦略を打ち出してきた。しかし、同業他社の廃業などに伴いこの競争環境は沈静化しつつあるとのこと。このため、全国一律料金を改め、地域の需要に合わせた料金体系を導入し平均単価を引き上げる方針を明らかにしている。この新料金体系は今秋に導入されるもようである。

無料シャトルバスの本格導入

同社は、自家用車を保有していない世帯を取り込むために、2 年前より一部の店舗において送迎バスを導入していた。導入店舗では費用を上回る増収効果が確認できたため、2014 年 11 月より駅前店舗を除く全店舗に導入する。この結果、導入店舗数は 32 店舗から 88 店舗になる計画である。

人件費の抑制

高止まりしている人件費に関しては、営業時間外のスタッフの配備の見直しと作業マニュアルの徹底による作業効率の改善を進め、抑制に努める計画である。

過去の四半期実績と通期実績は、過去の財務諸表へ

2015 年 3 月期の会社予想

2015年3月期会社予想 (百万円)	10年3月期 連結	11年3月期 連結	12年3月期 連結	13年3月期 連結	14年3月期 連結	15年3月期 会社予想
ボウリング	30,787	31,000	32,400	29,700	27,200	24,900
アミューズメント	33,405	35,224	36,400	34,500	34,900	37,900
カラオケ	6,037	6,715	8,200	8,300	8,400	8,700
スポッチャ	8,963	8,748	9,400	10,300	10,900	11,400
その他	2,918	2,613	3,000	2,900	2,700	2,600
売上高	**82,113**	**84,303**	**89,568**	**85,903**	**84,272**	**85,500**
営業利益	12,031	11,416	16,036	11,565	10,088	8,800
経常利益	7,848	6,929	11,481	8,217	7,818	8,000
当期純利益	3,396	-12,673	2,781	601	-19,681	4,500
ボウリング	8.7%	0.7%	4.5%	-8.3%	-8.4%	-8.5%
アミューズメント	3.7%	5.4%	3.3%	-5.2%	1.2%	8.6%
カラオケ	6.2%	11.2%	22.1%	1.2%	1.2%	3.6%
スポッチャ	-3.4%	-2.4%	7.5%	9.6%	5.8%	4.6%
その他	18.3%	-10.5%	14.8%	-3.3%	-6.9%	-3.7%
売上高　前年比	**5.3%**	**2.7%**	**6.2%**	**-4.1%**	**-1.9%**	**1.5%**
営業利益　前年比	-11.6%	-5.1%	40.5%	-27.9%	-12.8%	-12.8%
経常利益　前年比	-19.9%	-11.7%	65.7%	-28.4%	-4.9%	2.3%
当期利益　前年比	-14.6%	-	-	-78.4%	-	-
ボウリング	37.5%	36.8%	36.2%	34.6%	32.3%	29.1%
アミューズメント	40.7%	41.8%	40.6%	40.2%	41.4%	44.3%
カラオケ	7.4%	8.0%	9.2%	9.7%	10.0%	10.2%
スポッチャ	10.9%	10.4%	10.5%	12.0%	12.9%	13.3%
その他	3.6%	3.1%	3.3%	3.4%	3.2%	3.0%
売上高　構成比	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**
営業利益率	14.7%	13.5%	17.9%	13.5%	12.0%	10.3%
経常利益率	9.6%	8.2%	12.8%	9.6%	9.3%	9.4%
当期利益率	4.1%	-15.0%	3.1%	0.7%	-23.4%	5.3%
既存店売上高	**10年3月期 連結**	**11年3月期 連結**	**12年3月期 連結**	**13年3月期 連結**	**14年3月期 連結**	**15年3月期 会社予想**
ボウリング	-4.0%	-3.7%	0.4%	-11.3%	-10.5%	-9.6%
アミューズメント	-9.8%	0.0%	-1.1%	-10.7%	-1.7%	6.6%
カラオケ	-13.1%	3.4%	15.8%	-3.7%	-1.8%	2.1%
スポッチャ	-9.2%	-4.5%	7.5%	0.2%	5.1%	2.1%
その他	-3.9%	-14.5%	1.3%	-6.6%	-9.9%	-3.3%
合計（前年比）	**-7.7%**	**-2.2%**	**1.7%**	**-9.0%**	**-4.2%**	**0.0%**
期末時点での既存店店舗数	89	105	109	110	114	114
期末時点での全店舗数	105	109	110	113	114	118
新規オープン店舗数	11	4	1	4	1	4
閉鎖店舗数	0	0	0	1	0	0

出所：会社データよりSR社作成
*表の数値が会社資料とは異なる場合があるが、四捨五入により生じた相違であることに留意。
**既存店売上前年比は国内店舗のみ。

同社は、上半期の業績動向を受けて、2014 年 11 月 7 日に 2015 年 3 月期通期会社予想の修正を発表した。

修正後の 2015 年 3 月期通期会社計画の売上高は 85,500 百万円（前年比 1.5%増）、営業利益 8,800 百万円（同 12.8%減）、経常利益 8,000 百万円（同 2.3%増）、当期純利益 4,500 百万円（前年は 19,681 百万円の当期純損失）である。

修正後の下期既存店売上高予想は前年同期比 0.4%増、通期で前年比横ばいである。同社では、2014 年 10 月 1 日よりボウリングや、アミューズメントの一部、ビリヤード、ダーツ等で料金体系を変更し、実質的な値上げを行ったが、ボウリングについては大幅な回復には至っていない状況にある。このため、同社では、2014 年 11 月以降に実施するシャトルバスの全店運行や新企画及び新アイテム導入で売上の底上げを図るとしている。

なお、2014 年 10 月にオープンした浜大津アーカス店（ロードサイドにある複合施設内店舗）と大阪和泉ららぽーと店（ロードサイドの大型モール内にある比較的小規模店舗）は非常に好調であるとのこと。特に浜大津店は全店舗の中でも売上ベスト 10 に入る水準で推移している。現状のペースでみれば、2 店舗で年間 7 億円強、今下半期で 3 億円程度の利益寄与が見込めるとのこと。この新店舗 2 店の寄与は、今期計画にはあまり見込んでいないため、下方修正した通期予想に対する上振れ要因になりうる可能性もあるとしている。

2015 年 3 月期のオープン店舗

米国
2014 年 10 月 17 日　イリノイ州ストラッドフォード店（スタンダード・ロードサイド（大型モール）
2014 年 12 月 20 日　テキサス州アーリントン店（スタンダード・ロードサイド（大型モール）

国内
2014 年 10 月 3 日　滋賀県浜大津アーカス店（スタンダード・ロードサイド（複合商業施設）
2014 年 10 月 30 日　大阪府ららぽーと和泉店（スタンダード・ロードサイド（大型モール）

同社では、国内の出店に関して、2014 年 3 月期までは抑制していたが、財務内容が大きく改善してきたことから、ショッピングセンター内に限り、良い物件があれば、出店を行っていくと方針転換している。

既存店売上高（国内）前提

通期：前年比±0%（前期実績は前年比 4.2%減）
ボウリング：同 9.6%減（同 10.5%減）
アミューズメント：同 6.6%増（同 1.7%減）
カラオケ：同 2.1%増（同 1.8%減）
スポッチャ：同 2.1%増（同 5.1%増）
その他：同 3.3%減（同 9.9%減）

新規出店に関しては、上述の通り米国 2 店舗、国内 2 店舗とし、2015 年 3 月期末の総店舗数は 118 店舗となる計画。一方、既存店売上高（国内）は前年と同水準の前提である。

2014 年 3 月期までに実施したセール･アンド･リースバックにより、有利子負債が削減され、支払利息や減価償却費が減少する見込みである。また、2015 年 3 月期は、上期中に 3 店舗のセール・アンド・リースバックが実施された。この 3 店舗のセール・アンド・リースバックに関しては、2014 年 3 月期において、減損処理を終えている為、2015 年 3 月期において損益上の影響はないとしている。また、この他の減損処理 800 百万円や、アミューズメント基板の除去損等 400 百万円が見込んでいるが、前年に実施したセール・アンド・リースバックによる損失 29,290 百万円の反動により当期純利益は 4,500 百万円（前年 19,681 百万円の純損失）となる計画である。

2015 年 3 月末の有利子負債は 27,000 百万円（2014 年 3 月末 36,800 百万円）、現預金を控除した純有利子負債は 100 百万円のネットキャッシュ（2014 年 3 月末は 11,600 百万円純有利子負債）となる計画であり、2015 年 3 月期にはセール・アンド・リースバックを実施せずとも純有利子負債はほぼゼロとなる見込みだという。同社は 2010 年に策定した中期経営計画において、有利子負債返済の方針を打ち出し、以後粛々と有利子負債返済を実行してきたが、中計最終年度である 2016 年 3 月期の 1 年前倒しで無借金を達成することになる。

配当に関しては、1 株当たり年間配当金は 20 円の計画である。同社は安定配当を基本方針としており、大幅な当期純損失を計上した 2014 年 3 月期においても、やはり 1 株当たり年間配当金 20 円を実施した。

中長期見通し

中期経営計画の概要（2010 年 8 月公表の同社説明資料より抜粋）は以下の通りである

- 概ね向こう5年（2016年3月期）までに実質無借金体制をめざす。
- 手法として、店舗資産（土地・建物本体）を売却した後、賃借に切り替える（セール・アンド・リースバック）手法を活用する。
- セール・アンド・リースバック実施の過程で売却損の発生が想定される。売却損のデメリットとしては、会計上、特別損失の発生により当期純利益が減少する可能性、および借入金返済時に、手元資金の流出が発生する可能性が考えられる。一方、メリットとしては、将来賃料の減少や有利子負債削減による財務内容の改善や税効果によるキャッシュフローの改善が期待される。
- この手法の活用により、年間平均200億～300億円の有利子負債を返済する予定。
- 現在稼働中の店舗および計画中の店舗体制下で、2016年3月期までに早期の経常利益200億円体制をめざす。

以下、同社の今後を占う上で重要と思われる事項を、同社業績説明会（2011 年 2 月 16 日以降各四半期開催）及び同社に対する SR 社のインタビュー（各四半期実施）をもとにまとめた。

SR 社は、同社が再び成長トレンドに乗るための「必要十分条件」を挙げるとするならば、「必要条件」として有利子負債の順調な返済が、「十分条件」として米国での店舗オペレーションが成功、追加的に出店を行えるようになることがそれぞれ該当すると考える。

セール・アンド・リースバック

同社は、2014 年 3 月期までセール・アンド・リースバックの実施により、有利子負債の削減を進め、2014 年 3 月期末の有利子負債は 36,800 百万円、現預金を控除した純有利子負債は 11,600 百万円となった。2015 年 3 月期にはセール・アンド・リースバックを実施せずとも純有利子負債はほぼゼロとなるという。計画通りいけば、中計最終年度である 2016 年 3 月期の 1 年前倒しで実質無借金を達成することになる。

米国展開

一方、同社が今後の収益機会を見出している米国においては、一定の収益性（売上：600 百万ドル、経常利益率 20%程度（1-3 年目）、同 30%程度（4-6 年目））等が確認できれば新規出店をさらに加速していく構えのようだ。なお、SR 社は、同社が米国で出店を加速させるためには、現地でオペレーション等を行う人材を急ピッチで育成していく必要があるとみている。

海外に関し、将来的には国内と同水準の経常利益（10,000 百万円程度）に早く到達させたいと同社は述べている。

2015 年 3 月期以降の出店

国内

2014年	10月	浜大津アーカス店（滋賀県）	スタジアム	ロードサイド	複合商業施設内
2014年	10月	ららぽーと和泉店	スタンダード	ロードサイド	大型モール内
2015年	夏頃	札幌すすきの店（北海道札幌市）（仮称）	スタンダード		繁華街
2015年	秋頃	関東エリア	スタンダード	ロードサイド	大型モール内

米国

2014年	10月	ストラッドフォード店（イリノイ州シカゴ）	スタンダード	ロードサイド	大型モール内
2014年	10月	アーリントン店（テキサス州ダラス）	スタンダード	ロードサイド	大型モール内
2015年	4月	メインプレイス店（米国カリフォルニア州サンタアナ）	スタンダード	ロードサイド	大型モール内
2015年	5月	イーストリッジ店（米国カリフォルニア州サンノゼ）	スタンダード	ロードサイド	大型モール内
2015年	6月	サウスセンター店（米国ワシントン州シアトル）	スタンダード	ロードサイド	大型モール内
2015年	冬頃	（仮称）シルバーシティ店（マサチューセッツ州タウントン）	スタンダード	ロードサイド	大型モール内
2015年	冬頃	（仮称）ヨークタウン店（イリノイ州ランバード）	スタンダード	ロードサイド	大型モール内
2015年 ～2016:	冬頃 春頃	*上記以外に2店舗～3店舗の出店を計画			

出所：会社資料をもとに SR 社作成

国内

2014 年 11 月時点では、2014 年に新規出店した西日本エリアに 2 店舗を加え、2015 年には札幌すすきの店、関東エリアの 2 店舗の出店を計画している。

新価格戦略と立地戦略

同社によれば、2014 年 4 月の消費増税と、同社の新価格戦略により、同社を除くボウリング場約 800 店舗のうち、以降 2 年で 200 店舗程度の閉鎖がある可能性があるとしている。同社は、同一商圏内の 1 店舗が閉鎖することで、同社店舗への影響は+5%～+7%程度と想定しており、出店できるエリアについては、再度出店を行う計画である。

但し、デベロッパー側で内装も含めた初期投資額の大部分を負担するケースでかつ首都圏立地、ないしは地方の大型ショッピングモール内の立地になどに絞って慎重に出店していく計画である。

同社は、2014 年 3 月期以前において、国内での出店を原則凍結していた。その理由は、まず第 1 に財務リストラを優先し、バランスシートの圧縮に努めたからである。また過当競争からボウリング、アミューズメントを中心に業界全体に業績不振が続いていたこともある。

ボウリング、アミューズメントともに他業者が店舗を縮小する傾向にはあるものの、そのペースは同社が残存者メリットを享受するにしては緩慢であることが問題であったが、消費税率引き上げと、同社の価格戦略は、アミューズメント業界内における淘汰の加速につながると期待している。

海外

同社は 2015 年 3 月期以降、創出したキャッシュフローを米国における出店に投下していく方針である。2014 年 11 月時点の予定では、2016 年末までに米国で 15 店舗体制を整え、業績動向を見ながら次の展開を考えるとしている。

既存店舗の状況

同社によれば、新店ではアミューズメント機器が 3 年でリースアップするため、その後は大幅にコスト減となるとのこと。さらに 6 年経過するとボーリングやその他の施設のリースアップによるコスト減もあるとしている。米国の 1 号店はもうすぐ 5 年目になるが、非常に堅調であり前年比 13%増と高い伸びをみせているとのこと。もうすぐ 4 年目となる 2 号店も立ち上げは順調であり、黒字化目前であるとしている。一方、1 年前にオープンした 3 号店は前年比 25%減となり、オープン景気の反動を考えても苦戦しているとのこと。このため、同社ではオペーレーションの見直しを進めている。なお、絶対値の売上規模で言うと、圧倒的に大きいのが 1 号店、次いで 3 号店、2 号店の順とのこと。今期にオープンした 4 号店の出足は 3 号店と同等レベルで推移しているもようである。

なお、同社によれば、米国ではアミューズメントと飲食の比率が高い点が特徴とであるとのこと。アミューズメントの比率が高いのは、他のゲームセンターには存在しない、最新の日本製ゲームが設置されていることや、大型モール内にあることも一因であるとしている。飲食の比率が高いのは、日本と異なり、飲食をしながらボウリングする傾向があるためだという。

差別化を狙った大型ショッピングモール内への出店方針

基本的に大型ショッピングモール内に出店していく方針であり、対象となるショッピングモールは全米で 1,000 程度あるとしている。その中にボウリング場があるのはほとんど皆無である。一方、ゲームセンターは 6 割程度のショッピングモール内には存在するが、せいぜい 20 台程度と少数のマシンしか入っていない模様。同社は米国ボウリング市場に「ラウンドワン」は存在しない、つまり、日本市場に同社が参入した頃と同じように、ボウリングを中心とした複合施設は他になく、差別化による収益機会を米国市場にも見出しているとコメントしている。

1 店舗あたり投資額は約 6 億円

米国における出店に関しては、1 店舗当たり約 600 百万円の設備投資額を見込んでいる。ただし、ファイナンス・リースの活用により、実際は 300 百万円程度の初期投資に留まるとしており、営業キャッシュフローを年間約 10,000 百万円とすれば、年間 30 店舗の出店が資金的には可能であるという。さらに、日本においても、2007 年 3 月期に年間 15 店舗の出店を（路面店を中心に）行った実績があるが、ショッピングモール内へ内装のみを行って出店す

ることによって、路面店を出店するよりも用地取得等の労力低減が図れることを踏まえれば、大量出店は可能とみているようだ。

出店方針の概要

出店候補地：全米の既存大型ショッピングモール内への直営による居抜き出店（出店対象となるモールは全米で約 900 施設）

営業面積：42,000 平方フィート（約 1,200 坪）～64,000 平方フィート（約 1,800 坪）
商圏人口：半径 5 マイル（約 8km）、15 万人以上
　　　　　半径 10 マイル（約 16km）、40 万人以上

対象顧客：ショッピングモールへの来店客（夜間は大学生を中心とした若年層） / 男女比は 50 対 50 を想定

平均客単価約：14 ドル（1,400 円）
売上構成：アミューズメント約 56%、ボウリング約 25%、飲食約 16%、その他 3%

標準的な投資額約 600 万ドル（約 6 億円、内訳：内装関連約 2.3 億円、アミューズ機器約 2.2 億円、その他機器（ボウリング等）約 1.1 億円、その他開業費等約 0.4 億円）
リース費用の特性アミューズ機器は 3 年で償却、その他機器（ボウリング等）は 6 年で償却、4 年目以降はリース料負担が軽減されるために利益額（利益率）が向上

事業内容

概略

コア・ビジネス—複合アミューズメント店舗の運営

同社は、関西圏ならびに関東圏を中心として全国的に屋内型複合アミューズメント施設を運営している。大阪・京都・兵庫にまたがる一部の地域（「北摂」）では、同社のプレゼンスは極めて高い（2014 年 3 月時点で 29 店舗を展開）。同社が提供するサービスはまずボウリングだが、それ以外にアミューズメント（ゲーム）やカラオケそしてスポッチャ（「スポーツ・チャレンジ」という和製英語の略）がある。このように、同社の提供するサービスは多岐にわたるが、それぞれの損益を把握することは容易ではない。すべてひとつの店舗内で来場者に提供されるサービスであり、総費用を適切に配分することが困難なためである。また、複合アミューズメント店舗であることも特徴的である。2013 年 11 月より開始されている新価格戦略ではボウリングで集客し、シナジー効果で他のサービスの売上も伸びるというビジネスモデルを構築している。

ボウリングの限界利益率は高い

ただし、限界利益率においてはボウリングが最も高く、次にスポッチャが高いと推定される。ボウリングの限界利益率は 90%を超えていると推定される一方、アミューズメントでは景品等にかかる変動費があるため、ボウリングほど高い限界利益率はないものと考えられる。カラオケにおいては、利用者に対して食事や飲み物も提供することから売上高に対する変動費の比率が高く、限界利益率も低くならざるを得ない。また、スポッチャの限界利益率もボウリングに似た収益構造となっている。

沖縄宜野湾店

ラウンドワンの店舗（出所：会社データより SR 社作成）

ビジネス

同社の事業における店舗は、「スタンダード型」と「スタジアム型」に分類することができる。スタンダード型では、主にボウリング、アミューズメント（ゲーム）、カラオケが売上高の構成要素となる。一方、スタジアム型ではスポッチャがこれらに加わることになる。

スタジアム型からスタンダード型への回帰

スポッチャフロアを設置したスタジアム型は、スタンダード型に対してより新しい形態の店舗であるが、出店するに際してより広大な敷地が必要となる。従って一部の店舗（千日前店）を除いて、そのほとんどがロードサイドに位置する。同社の最近の出店戦略は、既存のモールや商業施設へのテナントインに限定されているため、諸々の都合により十分な営業面積が確保出来ない場合は、自ずとスタンダード型による出店となっている。

ボウリング（2014 年 3 月期売上高構成比 32.3%）

ボウリングのゲーム料金、貸し靴代、ボウリングフロアに設置されている自動販売機等が売上高の主な構成要素である。総売上に占める割合はアミューズメントに若干劣るが、同社のコアビジネスであり、全ての店舗にボウリングフロアを設置している。現存するボウリング場のほとんどが、昭和 40 年代のボウリングブーム全盛時にオープンし、そのままのスタイルで営業を続ける中、同社はブーム終焉後に新設された設備とムーンライトストライクゲーム等の様々企画によりレジャー色の強い運営により差別化に成功している。

ボウリング

売上前年比	2009年3月期	2010年3月期	2011年3月期	2012年3月期	2013年3月期	2014年3月期
同社	0.5%	8.7%	0.5%	4.5%	-8.4%	-8.4%
市場	-9.9%	-8.8%	-1.2%	-7.3%	-1.3%	

出所：同社月次資料（全社前年比）、社会経済生産性本部「レジャー白書」よりSR社作成
*市場は暦年ベース

2009 年 3 月期以降、概ね市場の伸びを超過して推移しているが、2013 年 3 月期は競合の低価格施策の影響を受けた。

出所：会社データよりSR社作成

アミューズメント（2014 年 3 月期売上高構成比 41.5%）

メダルゲーム、景品ゲーム、体感ゲーム、ビデオゲーム、プリクラにより売上高が構成されており、同社売上に占める割合が最も大きい。セガ、ナムコ、タイトー等のメーカー系のオペレーターが多い中、同社は独立系の純粋なオペレーターでは最大手であり、多様なゲーム機器を自社の判断で設置することが可能となっている。また同社の規模が拡大するに連れ、購買力の増加により、ゲーム機器メーカーとのパワーバランスも好転し、最新ゲームをいち早く大量に設置することが可能となっている。

アミューズメント

売上前年比	2009年3月期	2010年3月期	2011年3月期	2012年3月期	2013年3月期	2014年3月期
同社	-3.0%	3.7%	4.9%	3.1%	-5.6%	1.2%
市場	-12.2%	-13.4%	-7.6%	-2.1%	-1.3%	

出所：同社月次資料（全社前年比）、社会経済生産性本部「レジャー白書」よりSR社作成
*市場は暦年ベース

2009 年 3 月期以降、概ね市場の伸びを超過して推移しているが、2013 年 3 月期は競合の低価格施策の影響を受けた。

出所：会社データよりSR社作成

カラオケ（2014 年 3 月期売上高構成比 10.0%）

カラオケルーム料金、飲食料金等で構成されている。立地条件以外に差別化が困難なカラオケ事業だが、同社は店舗同士をネット回線で繋いで、全店舗を対象にした独自カラオケランキング機能や、ミニステージを設置したステージルーム、またマッサージチェアを備えたマッサージルーム等により他社との差別化を図っている。

カラオケ

売上前年比	2009年3月期	2010年3月期	2011年3月期	2012年3月期	2013年3月期	2014年3月期
同社	4.4%	6.2%	10.4%	22.0%	0.4%	1.2%
市場	-1.4%	-8.6%	-1.6%	1.6%	1.6%	

出所：同社月次資料（全社前年比）、社会経済生産性本部「レジャー白書」よりSR社作成
*市場は暦年ベース

2009 年 3 月期以降、概ね市場の伸びを超過して推移している。

出所：会社データよりSR社作成

スポッチャ（2014 年 3 月期売上高構成比 13.0%）

売上高は、スポッチャ施設への入場料と同施設内の飲食代で構成される。同施設が設置されているのはスタジアム型店舗に限定されており、スタンダード型よりも規模が大きく、ほとんどがロードサイドに立地している。店舗の屋上階とその下の階が、スポッチャ専用エリアとなっていることが多く、利用できるサービスは、リラクゼーション、スリーオンスリー・バスケットボール、体感ゲーム、ビデオゲーム、バッティング、インラインスケートなどが含まれる。利用者は一部飲食代を除いて追加料金を支払うことなく一定の時間内においてこれらのサービスのすべてを利用することができる仕組みであり、同社しか持ち得ない施設である。

スポッチャ

売上前年比	2009年3月期	2010年3月期	2011年3月期	2012年3月期	2013年3月期	2014年3月期
同社	0.9%	-3.4%	-2.4%	7.5%	10.2%	5.8%

出所：同社月次資料（全社前年比）よりSR社作成

出所：会社データよりSR社作成

また、キッズを対象としたキッズスポッチャでは、スライダー、ボールプール、キッズ専用カラオケなどで、子供連れファミリー層に対応している。

出所：SR社作成

その他　（2014 年 3 月期売上高構成比 3.2%）

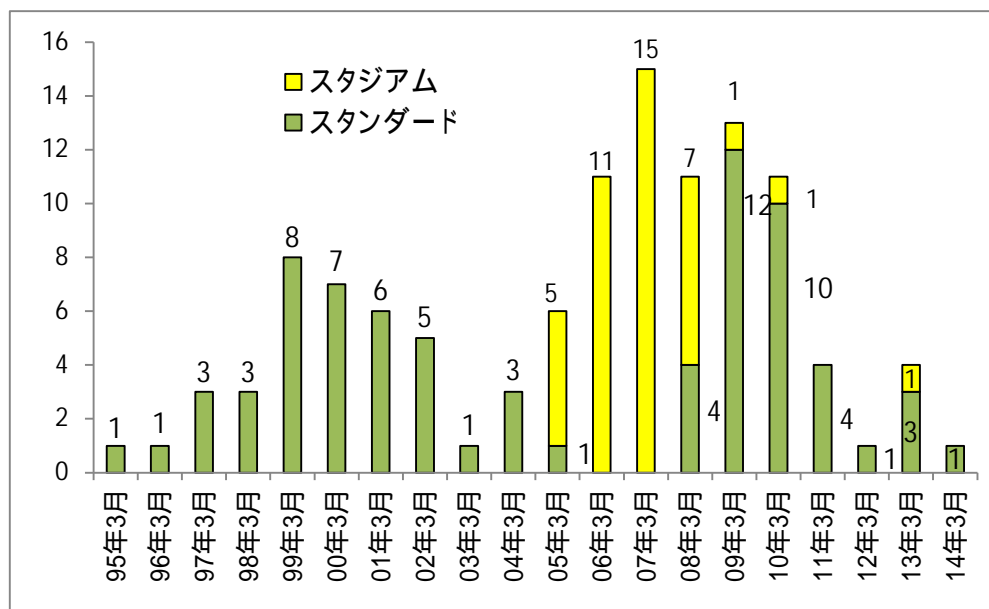
売上高は、同社の店舗内の飲食店などのテナントからの賃料収入、スタンダード型店舗のビリヤード、ダーツ、卓球等よって構成されている。

店舗展開

同社の複合アミューズメント店舗数は 2014 年 3 月末で 114 店舗（スタンダード店舗 66 店舗、スタジアム店舗 45 店舗、米国 3 店舗）。最も古いものは 1995 年 3 月期にオープンしている。2005 年 3 月期から 2008 年 3 月期にかけてはスポッチャ施設を擁するスタジアム型の出店が中心となったが、2009 年 3 月期以降はスタジアム型の出店は、年間約 1 店舗ペースへと激減している。同社の店舗展開は、新規出店を決定してから実際の営業開始までに 6 カ月から 2 年程度の期間を要する。同社の出店方針は、ここ数年間テナントインに限定しており、2006 年 3 月期から 2010 年 3 月期にかけては年間 10 店舗以上の出店を行っていたが、2011 年 3 月期の出店は 4 店舗、2012 年 3 月期は 1 店舗、2013 年 3 月期は 4 店舗、2014 年 3 月期は 1 店舗に留まっている。

店舗数の推移	10年3月期	11年3月期	12年3月期	13年3月期	14年3月期
出店数	11	4	1	4	1
退店数	0	0	0	1	0
期末店舗数	105	109	110	113	114
所有店舗	69	69	63	58	21
賃借店舗	36	40	47	55	93
日本	105	108	109	111	111
スタンダード	62	65	66	66	66
(ロードサイド)	55	57	58	57	57
(繁華街)	7	8	8	9	9
スタジアム	43	43	43	45	45
(ロードサイド)	43	43	43	44	44
(繁華街)	-	-	-	1	1
米国	-	1	1	2	3
スタンダード	-	1	1	2	3
(ロードサイド)	-	1	1	2	3

出所：会社データよりSR社作成

新規出店件数（出所：会社データより SR 社作成）

コスト分析

同社によると同社の限界利益率は 70～80%である。

同社のビジネスモデルにおいては、施設当たりの固定費が中長期的に減少傾向にある。同社によるモデルケースによれば、新規出店後 3 年間における年間リース料は 203 百万円であるのに対して、4 年目から 6 年目までは 123 百万円、そして 7 年目では 94 百万円である。同期間において売上高が一定であると想定した場合、それぞれ売上高に対する比率は、16.9%、10.3%、7.8%である。売上高およびその他の条件が一定とすれば、比率の低下分だけ営業利益率は上昇すると見込まれる。

リース料（百万円）	1～3年目	4～6年目	7年目以降
ボウリング	360	360	360
アミューズメント	340	340	340
カラオケ	60	60	60
スポッチャ	440	440	440
売上高	**1,200**	**1,200**	**1,200**
ボウリング	36	36	4
アミューズメント	150	77	79
カラオケ	17	10	11
スポッチャ	77	18	19
リース料	**203**	**123**	**94**
ボウリング	10.0%	10.0%	1.1%
アミューズメント	44.1%	22.6%	23.2%
カラオケ	28.3%	16.7%	18.3%
スポッチャ	17.5%	4.1%	4.3%
売上高に対するリース料の構成比	**16.9%**	**10.3%**	**7.8%**

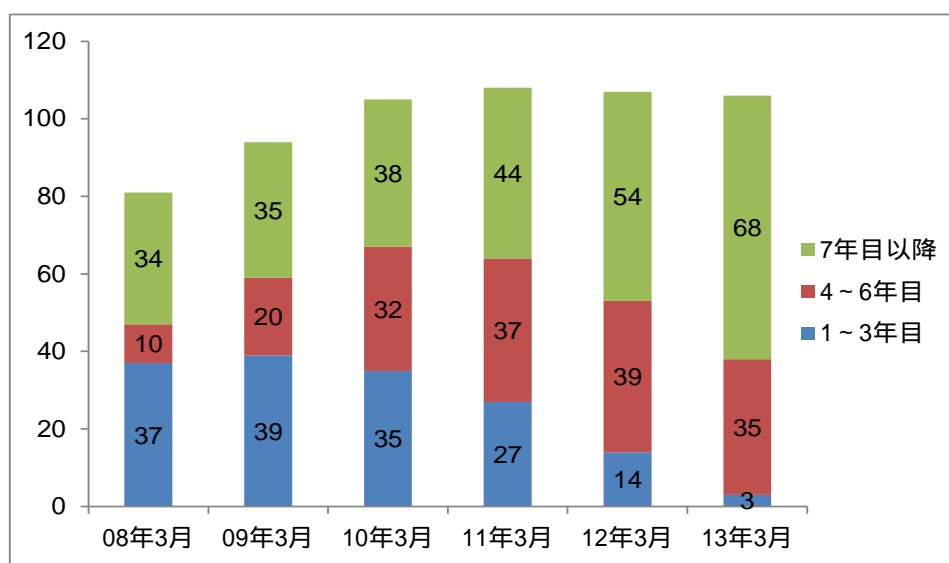
出所：会社データよりSR社作成
*表の数値が会社資料とは異なる場合があるが、四捨五入により生じた相違であることに留意。

リース料が低減する理由は、初期投資の一巡効果が徐々に出てくるからである。ボウリング以外の部門においてはリースの更新期間が 3 年であり、初期投資分が一巡する 4 年目以降は3 年目までと比較してリース料が低下する。ボウリングのリース契約は 6～7 年間であるため、当初の 6～7 年間においてリース料に変化はみられないが、7～8 年目以降に関してはリース料が低下する。これらによって、4 年目ならびに 7～8 年目において全体のリース料が前年と比較して低下していくのである。

ボウリングに関しては、売上高に占めるリース料の比率が 10.0%と他の部門よりも低く、変動費も少ない（限界利益率が高い）ため同社の利益の柱とされている。さらには 7 年目以降に関してはリース料の売上高に対する比率が 1.1%にまで低下するため、ボウリングの利益率はさらに上昇すると推定できる。ボウリングにおいては、他の部門と異なり実質的に追加投資を行うことなくリースの再契約を行うことができるため、リース料の低下が大幅になるのである。

ただし、ここでは売上高が一定であることを前提としているため、実際には既存店売上高の動向が同社の利益率に大きな影響を及ぼす。現実問題としては、スポッチャの売上高の絶対額ならびに毎年一定の売上高を維持するという想定にやや無理があり、スポッチャの売上高に占めるリース費用の比率は上記の数値よりも実際は大きくなるものと推測される。ただし、それ以外の部門においては同社を分析するうえで、ある程度参考になる数値といえよう。

店舗年齢推移

2009年3月期まで、新規オープン以来1～3年目の店舗数は増加を続けたが、2011年3月期以降の出店ペースの鈍化を受けて、同社における店舗年齢別構成においては、固定費負担の少ない4年目以降の店舗の構成比が継続的に拡大しつつある。結果として、同社の固定費負担が低下しつつあるといえる。

店舗年齢別店舗構成比率の推移（出所：会社資料よりSR社作成）

グループ企業

以前、同社にはポイントカード発行を行う連結子会社が存在した時期があったが、事業展開が当初見込みに達しなかった。2002年3月期には同事業は清算され、2003年3月期以降は連結決算自体が取り止めとなっていた。一方、2002年からはリース会社の勧めに従い、SPCスキームを活用した新規出店が開始されている。当時の関係法令に則れば開発型SPCはオンバランス化する必要がなく、連結財務諸表の作成・提出も義務づけられていなかった。ただし、2007年3月期の段階では、SPCを連結対象とすることが義務づけられ、SPCにかかる資産ならびに負債などが同社の連結財務諸表に反映されることとなった。

その結果、2013年3月期末時点で連結子会社には匿名出資組合55社が含まれている。なお、2011年3月期からは 米国子会社Round One Entertainment Inc.が連結対象となっている。

SW（Strengths, Weaknesses）分析

強み（Strengths）

- **ユニークなビジネスモデル**：同社のビジネスモデルは、一つの大型アミューズメント施設内にボウリング、ゲームセンター、カラオケ、スポッチャ（未設置店舗あり）、ビリヤード、ダーツ等を組み合わせ、複合化によるシナジー効果を発揮することで集客力を高めると同時に、アイテム毎の好不調を平準化することで営業収入を安定化させている点に特徴がみられる。市場全体は緩やかながら縮小しているものが多いが、同社は業界内の競合他社が淘汰される過程で残存者メリットを得て、全国展開する複合アミューズメント施設の唯一の運営事業者として拡大を続けている。過去に大手ゲームメーカーやデベロッパー等が類似施設の営業を試みたが、運営ノウハウの構築や多大な設備投資が足かせとなり、ことごとく失敗に終わっている。
- **ブランド力**：同社は顧客認知度が高い。主要テレビ局のCMを通じてブランドを宣伝することで、全国展開を行う同社のプレゼンスをさらに高めることが可能といえる。
- **キャッシュフロー創出力の高さ**：過去の高い収益成長は安定成長となったものの、既存店の収益が鈍化すると、同社のフリーキャッシュフロー創出力も伸び悩むこととなるため、既存店売上高を維持することが重要である。

弱み（Weaknesses）

- **出店のリスクの大きさ**（小売業者などと比較した場合）：小売業者の場合、店舗のスクラップ・アンド・ビルドが比較的容易であるのに対して、同社の設備は規模が大きく、かつ特殊であるため、撤退する場合には大きな除却損が発生する可能性がある。ただし、2011年3月期以降は居抜物件を活用しており、大手スーパーの跡地に出店した府中本町駅前店のように、設備投資額を抑えて成功を収めている例もある。今後の出店がこうした居抜き物件の活用であれば、出店リスクは軽減される余地がある。
- **市場の縮小傾向**：国内における既存事業のみを捉えれば、市場でのプレゼンスがある一定の水準にまで到達した段階で、成長率は鈍化せざるを得ない。同社では長期的な成長を持続させるための、新たな市場を求めて2010年より北米へ進出している。海外への出店は、カントリー・リスクやメダルゲームのような法的規制の問題があるが、既に営業を開始している3店舗（2014年3月現在）の状況をみると、一定の成功を収めていると思われる。
- **業界内における淘汰の遅延**：国内においてボウリング、アミューズメント市場が縮小する中、既存業者の数は減少傾向にある。もっとも、一定の営業キャッシュフローを創出しているためか、その縮小ペースは緩慢といわざるを得ない。同社が残存者メリットを得るためには、業界内において淘汰がより加速する必要がある。

市場とバリュー・チェーン

マーケット概略

1960 年代に初めて日本に入ってきたボウリングは日本人に広く受け入れられた。当時ボウリング場に適した遊休地を持つ企業は、ボウリング場の建設を積極的に行った。当時の日本国内のボウリング場の数は約 4,000 ヵ所に達したが、今日では 900 程度にまで減少してきている。ボウリングをするのに何時間も行列していた昔と比較すれば、隔世の感が否めない。今日では日本人のアミューズメントやエンターテインメントの楽しみ方もかなり多様化しており、ボウリングへの支出割合は減少傾向が続いているようである。

同社が事業を行う市場に大きな成長性があるとは考えにくい。しかし、サイクルは存在しよう。もっとも、一般的な在庫循環や設備投資循環などの景気循環というよりは、同社の提供するアミューズメントとそれ以外のアミューズメントやエンターテイメントとの兼ね合いによるものである。例えば、ボウリングに自動スコアリング・システムが導入された際には、これがボウリングの再ブームにつながったことがあった。また、一方では過去に携帯電話の若年層への浸透が急速に進んだ時期に、彼らの可処分所得が携帯電話関連領域の消費に集中したため、同社の店舗への来場者数や同社売上高にネガティブな影響を与えたことがあった。他にも家庭用ゲーム機器の発売や人気ソフトの発売など、同社の来場者数や売上高に影響を与える事例には事欠かないが、概してどのサイクルも短期的な調整に終わる傾向がある。一方、同社が事業を行う市場は長期的には緩やかな縮小傾向にあるといえる。

市場動向	2001年	2007年	2008年	2009年	2010年	2011年	2012年
ボウリング							
市場（億円）	1,150	1,010	910	830	820	760	750
（前年比）		-1.0%	-9.9%	-8.8%	-1.2%	-7.3%	-1.3%
参加人口（万人）	3,440	2,510	2,350	2,210	1,780	1,690	1,450
（前年比）		0.0%	-6.4%	-6.0%	-19.5%	-5.1%	-14.2%
カラオケ							
市場（億円）	4,510	4,270	4,210	3,850	3,790	3,852	3,912
（前年比）		-2.1%	-1.4%	-8.6%	-1.6%	1.6%	1.6%
参加人口（万人）	5,150	4,310	4,430	5,000	4,680	3,910	3,650
（前年比）		0.5%	2.8%	12.9%	-6.4%	-16.5%	-6.6%
ゲームセンター							
市場（億円）	5,460	6,780	5,950	5,150	4,760	4,660	4,600
（前年比）		3.0%	-12.2%	-13.4%	-7.6%	-2.1%	-1.3%
参加人口（万人）	2,160	2,200	2,270	2,900	3,000	1,910	
（前年比）		-2.7%	3.2%	27.8%	3.4%	-36.3%	

出所：社団法人・社会経済生産性本部「レジャー白書」よりSR社作成

2014 年 3 月期末時点で日本国内に 111 店舗を展開する同社は、国内ボウリング市場におい

ておよそ市場の 3 分の 1 のシェアを占めると推定される（金額ベース）。店舗数でのシェアは 10%前後に過ぎないものの、平均的なボウリング場に比べて同社は一店舗当たりのレーン稼働率が大きく、金額ベースでのシェアは店舗数ベースよりも著しく高くなる。同社がボウリング市場に参入したのは 1980 年代初頭であり、今から振り返れば、同市場に新規参入が可能な最後の時期であったようにも思われる。後発の同社は、ゲームなどの他のアミューズメントを組み込んだ新しいボウリング場を開発し、それを「ラウンドワン」ブランドを冠した全く新しい複合アミューズメント店舗に発展させたのである。日本のボウリング市場の規模は、現在 700 億～800 億円市場と推測されるが、毎年約 10 ヵ所の施設が閉鎖されてきたことを踏まえれば、今後も市場の縮小は続くものと考えられる。同社は数ある弱小運営業者が次第に市場から撤退する一方で自らの市場シェアを拡大させ、売上高の成長を達成できる可能性が高い。

比較的参入障壁が低かったゲームセンター市場は、過去に乱立が続いた結果、市場は飽和状態にある。市場規模はピーク時の 7,000 億円超から約 5,000 億円弱に縮小。一部の既存事業者は、市場の縮小を受けて同事業について再検討するに至っている。全国展開する大手事業者のなかには、より小規模な地方企業に事業を売却する動きもみられる。メーカーがゲームタイトルの製造を抑制するなど、設備過剰は関連企業も含めて業界全体に波及している。実際、小規模なゲームセンター事業者は資金繰り面での課題から新たなゲーム機を導入できず、メーカーも生産するゲームタイトル数を減らさざるを得なくなり、回りまわって、大規模ゲームセンター事業者が導入するゲーム機の選択肢も狭まるという悪循環が起きている。

米国市場

同社は米国市場における出店加速を計画している。同社の 2014 年 3 月期の決算説明会資料によれば、米国ボウリング市場は以下のようになる（市場規模等は「レジャー白書 2013」を基に同社推定）。

（概要）

- 市場規模：70億ドル（1米ドルを100円とすれば、日本（750億円）の約9.2倍の市場規模）
- センター数：5,350センター（民営：約4,800センター/その他（軍・協会等）：約550センター）
- 参加人口：約7,100万人（1年に1回以上ボウリングをする人口、日本は約1,450万人）

その他特徴は以下。

- 大手2社（Brunswick社、AMF Bowling社）が約400店舗、準大手が約50店舗程度で、その他のほとんどは家族経営である
- 不況時に強く、ここ数年間は安定成長を継続している
- 古いタイプのボウリング場は年々閉鎖され、ボウリング以外のアイテム（ゴーカート、ア

ーケードゲーム、ミニゴルフ等）で複合化された店舗が年間20～50店舗建設されている
- 他のレジャー （ゴルフ、釣り、テニス、ビリヤード、サイクリング、ローラースケート、アイススケート、マラソン）に比べて参加率が非常に高い
- 身近な社交の場として、平均所得者以上の層の利用割合が増えている

顧客

同社の施設への来場者の世代別構成比は、10 代および 20 代の若年層が全体の 50%前後、30 代および 40 代前半のファミリー層が 30%前後、残る世代が 20%程度である。日本における人口減少や少子高齢化が進む中で、主要顧客層である若年層は、中長期的に減少する可能性が高く、結果として、同社にとって来場者数の減少にも直結しかねない。ただし、同社の複合アミューズメント店舗に慣れ親しんだ現在の若年層は 30 代、40 代になってもリピーターであり続ける可能性があり、必ずしも悲観的になる必要はないと SR 社では考える。

サプライヤー

特に主だった調達部材は存在しない。同社の店舗における設備も資産として取得したものではなく、リースされているものがほとんどである。アミューズメント（ゲーム）のゲーム機器に関しては、セガサミーホールディングス株式会社（東証 1 部 6460）、株式会社バンダイナムコホールディングス（東証 1 部 7832）、株式会社タイトー（株式会社スクウェア・エニックス・ホールディングス（東証 1 部 9684）の子会社）、ならびにコナミ株式会社（東証 1 部 9766）が主要メーカーであり、コナミ株式会社を除いて、これらの企業も同様に自らゲームセンターを運営している競合他社であるが、一方でこれらの主要ゲーム機器メーカーにとって同社は最大手顧客でもあるという矛盾も生じている。

参入障壁

同社の各事業領域においては、表面上、参入障壁はないように思われる。ただし、各アミューズメント施設を単独で運営するのではなく、全国に複合アミューズメント店舗を展開できるノウハウは専ら同社だけが有しているものであり、これが参入障壁になると考えられる。また、市場における同社のブランド認知度は極めて高く、単独のアミューズメント施設を運営する中小業者には、このブランド力も参入障壁になるものと考えられる。加えて、設備投資に数 10 億円規模を要するため、こうした投資負担も参入障壁として存在する。一方、同社に対するゲーム機器の納入業者は市場参入を試みてきたが、こうした参入障壁の存在のためか、これまでのところいずれも失敗に終わっている。

競合環境

同社は屋内型複合アミューズメント店舗を全国的に運営するという点でユニークな事業体であるため、厳密な意味での競合他社は存在しない。広義には、一般のボウリング場、ゲームセンター、カラオケボックスなどすべてが競合他社であるともいえるが、同社によれば全く同じ営業形態である「ラウンドツー」は存在しないとのことである。

個別分野でもトップシェアを誇る

ボウリングに関しては、株式会社スポルト（株式会社コシダガホールディングス（JASDAQ2157）から 2012 年 9 月に株式会社ヴィーナス・ファンドに営業譲渡）が売上高シェアで第 2 位と推測されるが、16 店舗のボウリング場を運営しているに過ぎない。また、店舗数での第 2 位は、株式会社ネクスト（旧トコリ・グローバル株式会社）で T.T BOWL を約 40 店舗運営（2014 年 3 月時点）していたが過度なダンピングや無理な多店舗展開により 2014 年 3 月に民事再生を申請した。アミューズメント（ゲーム）では、セガサミーホールディングス社、バンダイナムコホールディングス社、タイトー社などが競合他社となるが、いずれも複合的なアミューズメント店舗を全国展開しているわけではない。また、アドアーズ株式会社（JASDAQ4712）や株式会社ゲオホールディングス（東証 1 部 2681）の子会社である株式会社ウェアハウスなども競合他社として挙げられるが、同社にとっての最大の収益源と目されるボウリングに深く関与していないことに加え、規模的に直接比較できる段階には至っていないといえるであろう。

代替品

同社のサービスは利用者に対してアミューズメントやエンターテインメントを提供するものであるため、いかなる他のアミューズメントやエンターテインメントも同社のサービスの代替品となり得る。ただし、同社の主力であるボウリングに関しては、どの世代の利用者も一緒になって楽しめ、スポーツとしての性格もあり、時間的にも金銭的にも負担が小さく、覚えるべきルールもほとんどないなどの特色がある。よって、ボウリングに対する需要が現状以上に急速に低下するとは考えにくい。アミューズメントやエンターテインメントの多様化傾向は続くであろうが、ボウリングは長期的にみても独立したカテゴリーとして存在し続ける可能性が高い。

経営戦略

米国展開

米国における本格的な店舗展開に関しては、1）財務体質改善が一定レベルまで実現、2）米国における店舗（2015 年 3 月期中に 8 号店まで出店予定）が一定の売上高、収益性をクリアできるか否か、及びにおいて実行に移されるものである。杉野社長によれば米国展開は、長期的にみて同社にとって避けて通れないものであるとのことである。国内展開のみにとどまりながら既存のビジネスモデルに特化していれば、いずれは成長できなくなるというのが基本的な考え方である。

国内にラウンドツーはいない、米国においても同様

そもそも杉野社長が 1980 年頃からボウリング場の経営をはじめた理由は、同業他社よりも低い費用で同業他社よりも質の高いサービスを提供できることに確信をもったからである。つまり、「ラウンドツー」はいない点による。杉野社長の分析によれば、北米での店舗展開においても同様の確信がもてる状態にあるとのことである。

新料金体系の導入

2013 年 11 月に行われた決算説明会においては、新料金体制の導入が打ち出された。
同社は 2013 年 10 月より、料金体系の大幅な改革を打ち出しており、2013 年 11 月末より全店舗で実施した。その後、2014 年 4 月の消費増税に合わせ、7%程度の値上げを実施している。

沖縄で先行実施後、料金体系の大幅な見直しを決断

価格設定は店舗ごとに異なるが、2014 年 4 月以降の利用料金は、ボウリングについては待機時間がなければ 982 円（税別）で投げ放題とした。

この価格戦略は、既にカラオケで 10 年以上に渡り実施された戦略をボウリングに取り入れるものであるとしている。同社はこれまで、競合他社からの低価格戦略により、客数および客単価の減少などの影響を受けた。同社は、業界に影響を与えるポジションにあるため、極力単価の下落の防波堤の役割をしてきたが、目にあまるような影響を受ける店もでてきたことから、料金体系の大幅な見直しを決断したとしている。この料金体系の大幅な見直しは、割引ではなく、定価の変更であることを同社では強調している。また、既存店売上高に効果がなければ元に戻すこともあり得るとしている。

競合他社の追随は難しいと考えられる

SR 社では、競合他社が追随していくのは難しい水準であると考える。同社の営業利益率は業界最高水準で 10%程度である。仮に、競合他社の営業利益率が 5 %程度だとすると、追随値下げによって 10%以上の減収となれば、限界利益率の高いボウリングにおいては利益の出ない水準となろう。同社では、競合他社が同様のサービス内容を 880 円程度にまで価格を引き下げてくる可能性はあるとしながらも、同社の施設やサービス水準であれば、集客に関しては同社に勝機があるとも考えている。

過去の財務諸表

概略

前期以前の業績概況（参考）

2014 年 3 月期通期決算実績

2014 年 5 月 9 日、同社は 2014 年 3 月期通期決算を発表した。

売上高は 84,272 百万円（前年比 1.9%減）、営業利益 10,088 百万円（同 12.8%減）、経常利益 7,818 百万円（同 4.9%減）、当期純損失 19,681 百万円（前年、601 百万円の当期純利益）であった。

11 月下旬から国内全店舗において「お得感」、「割安感」を前面に打ち出した新料金体系を実施し、来客数の増加に努めた他、「ラウンドワン×ヱヴァンゲリヲン新劇場版」等を起用したプロモーション活動や企画の実施し、集客力の向上と業績回復に努めた。また、米国出店等の成長への布石として財務体質の強化を積極的に推し進め、国内 37 店舗について店舗資産を売却すると同時に賃借することで、営業を継続する手法であるセール・アンド・リースバックを実施し、実質有利子負債の大幅な削減を行った。

サービス別の売上状況は以下の通りである（括弧内は既存店）。
ボウリング：前年比 8.6%減（同 10.5%減）
アミューズメント：前年比 1.3%増（同 1.7%減）
カラオケ：前年比 1.3%増（同 1.8%減）
スポッチャ：前年比 5.7%増（同 5.1%増）

会社計画に対する達成率は、売上高で 98.0%、営業利益で 87.0%、経常利益で 93.1%となった。同社は、会社計画を下回った理由として、2 月における積雪の影響が大きかったとしている。また 2014 年 4 月 1 日以降、7%程度の値上げを実施しているが、ボウリングを中心に、やや客足が遠のいているとしている。同社では、消費増税実施後に家計の負担が増えたことや、増税前に耐久消費財を購入し、ボウリングに消費を回す余裕のない家庭が多いのではと分析している。そのため、第 2 四半期（7-9 月期）まで状況を見極め、打開策を考えていきたいとしている。

特別利益、特別損失の発生及び繰延税金資産の取り崩しについて

同社は、セール・アンド・リースバックの実施を積極的に推し進めたことに伴い 2014 年 3

月期第 3 四半期連結累計期間までに固定資産売却益 490 百万円を特別利益として計上し、固定資産売却損 2,241 百万円及び減損損失 24,583 百万円を特別損失として計上していた。また、第 4 四半期連結会計期間において売却が行われた店舗についても新たに固定資産売却益 2,025 百万円を特別利益として計上した。将来売却が見込まれる店舗を含めたすべての店舗において「固定資産の減損に係る会計基準」に基づき再度検討した結果、新たに減損損失 7,073 百万円を特別損失として計上した。 なお、上記特別利益及び特別損失は 2014 年 2 月 10 日公表の業績予想に織り込み済みである。

また、今後の業績見通しを踏まえ、繰延税金資産の回収可能性を慎重に検討した結果、2014 年 3 月期連結決算において、繰延税金資産の一部 3,648 百万円を取り崩すこととし、法人税等調整額に計上した。繰延税金資産の取り崩しについては 2014 年 2 月 10 日公表の業績予想に含めていない。

2014 年 3 月期第 3 四半期決算実績

2014 年 2 月 10 日、同社は 2014 年 3 月期第 3 四半期決算を発表した。

第 3 四半期（10-12 月期）の売上高は 18,715 百万円（前年同期比 1.9%減）、営業利益 168 百万円（同 72.5%減）、経常損失 278 百万円（前年同期 26 百万円の経常利益）、四半期純損失 3,681 百万円（前年度は 703 百万円の四半期純損失）であった。

結果、第 3 四半期累計期間の売上高は 60,586 百万円（前年同期比 2.8%減）、営業利益 5,076 百万円（同 22.8%減）、経常利益 3,334 百万円（同 13.1%減）、四半期純損失 14,421 百万円（前年度は 1,316 百万円の四半期純利益）となった。

同社は、セール・アンド・リースバックの実施を積極的に推し進めることにより、有利子負債の削減を行ってきた。それに伴い、第 3 四半期連結累計期間に減損損失として 3,308 百万円を計上した。また、期末までにさらなる減損損失による特別損失の発生が見込まれることから、通期業績予想を下記のように修正した。通期では、特別損失 33,400 百万円（前回予想 21,000 百万円）が想定されている。

2014 年 3 月期通期連結会社予想

売上高：	86,000 百万円	（前回予想 86,000 百万円）
営業利益：	11,600 百万円	（同 11,600 百万円）
経常利益：	8,400 百万円	（同 8,400 百万円）
当期純損失：	16,000 百万円	（同 7,500 百万円）

第 3 四半期（10-12 月期）は、11 月 29 日から国内全店舗において全面的に割安感を打ち出した料金体系を導入し業績回復に努めた。第 3 四半期（10-12 月期）のサービス別既存店売上高は下記の通りとなった。

ボウリング：	前年同期比 10.5%減
アミューズメント：	同 2.5%減
カラオケ：	同 4.7%減
スポッチャ：	同 8.8%増

既存店売上高

既存店売上高は、12 月単月が前年同月比 1.8%増と 21 カ月ぶりにプラスに転じ、1 月単月が同 0.6%増(曜日並び考慮後、実質 3%増)となった。1 月のサービス別売上動向は、ボウリングが同 13.2%減と不調だが、アミューズメントが同 9.2%増、カラオケが同 3.2%増、スポッチャが同 15.5%増となった。

ボウリング

ボウリングの 12 月の実績では、11 月末に新料金体系を導入した店舗では 10%減、11 月中旬から新料金体系を導入した店舗は前年並みで推移した。同社は、今後もテレビ広告等で積極的に「お得感のある料金体系」を告知していくとしており、1 月 6 日から首都圏や関西のボウリングを中心にテレビ CM 放映を拡大した。

ボウリングについては、来場者の増加により一層の待ち時間が発生したため、ボウリングの待ち時間や利用後の顧客がアミューズメント、カラオケ、スポッチャに流れている状況である。そのため 2 月 3 日から「ボウリング 3 ゲームと靴貸代の合計 980 円」の新サービス提供などを実施し、次の顧客に早めに交代してもらい待ち時間を短縮するといった策を講じている。今後も料金体系の見直しなども含め、最適化を図っていきたいとしている。

新料金体系

同社は、新料金体系の効果は当初の想定ほど高くはないものの、2014 年 3 月期通期計画に関しては、営業利益、経常利益ベースでは、ほぼ計画額で着地できそうだとしている（売上は未達となる可能性が高い）。12 月は月次売上高がプラスに転じたが、コストは抑制されている模様。また、2015 年 3 月期の見通しは、既存店売上高のプラス転換（1 桁前半）、経常利益 100 億円程度を想定している模様。支払利息は前年比 10 億円程度、減価償却費は同 15 億円程度減少するが、支払家賃でコストはほぼ相殺される見込みである（いずれも、保守的なシナリオ）。

消費増税

2014 年 4 月の消費増税と、同社の新価格戦略の影響により、徐々にアミューズメント施設運

営者が減少する可能性を同社は指摘している。そのため出店可能なエリアについては、再度出店を検討するとしており、予定している 2015 年以降の札幌すすきの店に加え、2014 年に西日本エリアに 2 店舗出店する計画が示された。

決算説明会要旨

*下記は、2014 年 2 月 12 日に開催された、決算説明会の要旨となる。

セール・アンド・リースバック
特別損失額を 210 億円から 334 億円に見直し、通期計画を修正した。自社物件の売却と賃借への切り替え（セール・アンド・リースバック）の活用による実質無借金体制を 3 年前から進めている。2014 年 1 月下旬の段階では計画通りの進捗。2014 年 2 月時点においても所有物件は 18 店舗あるが、財務リストラはほぼ完了している。2014 年 3 月期中に更にセール・アンド・リースバックを行う可能性はあるが、残り 10 物件程度でセール・アンド・リースバックの活用は終了となる。

第 4 四半期の進捗
既存店売上高は 0.9%増、売上高 238 億円、経常利益 47 億円（前年同期は売上高 235 億円、経常利益 43 億円）を見込んでいる。通期経常利益計画の 84 億円は達成可能と思われる。

約 200 億円のファイナンスリース（アミューズメント、ボウリングの機械などのリース）と、70 億円程度のゲームマシーンの購入を毎年行っており、無借金体制となるには 1 年半から 2 年程度を要する見込み（2014 年 3 月期末の有利子負債残高は 365 億円の計画）。

セール・アンド・リースバック
セール・アンド・リースバックの自社物件は、上場リート、投資目的の事業会社、もしくは不動産ファンド等が買主となっている。解約不可期間については、短い店舗で 6 年、長い店舗で 10 年、平均 7~8 年間となっている。残り 18 店舗については好条件であれば、全て売却することも考えているとのことである。

有利子負債とキャッシュフロー
ピーク時には 1,400 億円近くあった実質有利子負債を、2016 年 3 月期にほぼゼロとする計画である。同社は実質無借金経営を目指していたが、有利子負債が大きく膨らんだのは 2004 年～2010 年の拡大期において、ノンリコースローンを活用することで積極出店を行ったが、会計制度の変更により、資産（土地建物等）と負債（借入金等）がバランスシートへ計上することになったためである。今後は、キャッシュフローの範囲内で北米、及び国内の優良物件を中心に、テナントイン方式で新たな店舗展開を検討していくとしている。

既存店の状況：2014 年 1 月

2013 年 11 月 29 日から全店において、大幅に価格改定を行った。2014 年 1 月の既存店売上高は 0.6%増（客数 3%増、客単価 12-13%減、曜日並び考慮後の実質 3%増）は同社の想定を下回る着地であった。特にボウリングは 13.2%減と苦戦。しかし 2013 年 11 月初旬から地方を中心に 20 店舗で先行して新価格の導入を実施した。12 月の実績では、新価格の導入を行っていない店舗の既存店売上高が約 10%減であったのに対し、導入を行った店舗では前年並みで推移した。ボウリングは目的客の増加により、一層待ち時間が発生しているため、シナジー効果によりアミューズメント、カラオケ、スポッチャにも顧客が流れている。アミューズメントの中でも特にメダルゲームとクレーンゲームは好調で。これまでの前年同期比 20%減程度の推移から 15%増となっている。

クレーンゲームについては、同社では 1 プレイ料金の全国平均を大幅に下回る全台 100 円で提供している。カラオケについても同社の提供する最安値は、フリータイム、フリードリンク制で学生に限り 480 円で、一般には 580 円となっている。

スポッチャについては、1,180 円の学生パック、未就学児限定で提供している親子限定パック 3 時間 500 円などにボウリングから顧客が流れている。「親子限定パック」は未就学児童が小学生になった時を想定した、囲い込み戦略である。

2014 年 4 月 1 日からの消費増税について

消費増税分は価格に上乗せする方向で、オペレーション上値上げが困難なアミューズメントを除き、約 7%程度値上げすることにより、全アイテムでみても消費増税に耐えうる方法を検討している。
増税前の 980 円（税込）から 982 円（税別）への変更をＣＭにて告知する予定。実質 80 円の上乗せになるが、消費税別での価格表示とする。昨今の兆候から、同社のターゲットである大学生など若者のアルバイトの時給アップなどを想定した価格設定としている。

新しい TV 広告、LINE の活用

吉本興業とのタイアップや、LINE の「ラウンドワン」公式アカウント（目標友達登録数 1,500 万件）を通じて認知度向上を図る。
ＴＶスポット広告を週 48 本計画しており、広告宣伝費は 20 億円弱（売上高の約 2%）となる。

北米の状況

1 号店の経常利益は約 150 百円。不採算店舗である 2 号店は未だ改善の兆しが見られていない。3 号店の利益水準は 1 号店の 6－7 割程度で推移している。4、5、6 号店は来期よりオープン、7、8、9 号店は 2014 年 3 月までに契約締結の予定。10、11、12 号店については現在交渉中である。2016 年 3 月期時点で、米国における経常利益は 10 億円を超える水準にしたいとしており、将来的には年間最大 30-40 店舗の出店を考えている。

アミューズメントのメーカー系店舗のスクラップが進む

同社は、2014 年 4 月からの消費増税を見越して、賃貸借契約の終了とともに閉店する他社店舗が増加すると考えている。2014 年夏以降、大手を含めて多くの店舗閉鎖が予想される。またボウリング場についても、業界には昭和 40 年代の建物で老朽化が進んだ店舗が多く、同社を除くボウリング場約 800 店舗のうち、消費増税後の 2 年間で 200 店舗程度の閉鎖が予想される。同社によれば、同一商圏の他社店舗が 1 店舗閉鎖すると、同地域における同社売上高に 5%～7%のプラスの影響があるとのことである。そのため出店可能なエリアについては、再度出店を検討するとしており、予定している 2015 年以降の札幌すすきの店に加え、2014 年に西日本エリアにおいて、複合施設内や新設の大規模ショッピングセンターへの出店を計画しているとのことである。

2014 年 3 月期第 2 四半期決算実績

2013 年 11 月 8 日、同社は 2014 年 3 月期第 2 四半期決算を発表した。

第 2 四半期累計期間の売上高は 41,871 百万円（前年同期比 3.2%減）、営業利益 4,908 百万円（同 17.7%減）、経常利益 3,612 百万円（同 5.2%減）、四半期純損失 10,740 百万円（前年同期は 2,019 百万円の純利益）であった。有利子負債の削減や、既存ローンの借り換えに伴い支払利息は前年同期比で 484 百万円減少した。

上期会社計画に対しては、売上高で 2.2%、営業利益で 9.1%、経常利益で 4.9%下振れた。また、四半期純利益については、セール・アンド・リースバックの対象とした不動産の売却の見込みが高まったため、下半期に計画していたセール・アンド・リースバックに伴う損失のうち、21,274 百万円を前倒しで減損損失として特別損失に計上したため、上期会社計画の 1,700 百万円を下回っての着地となった。一方、通期業績予想に変更はない。2013 年 10 月より導入している新料金体系の導入に伴う効果を見定めたいとしている。

第 2 四半期には、「加古川店」、「東大阪店」、「大野城店」、「千日前店」、「下関店」などでセール・アンド・リースバックの契約が締結された。これに加えて 2014 年 3 月期末までに 20 数店舗の店舗売却が決まりそうな模様である。2014 年 3 月期末の実質有利子負債残高が、期初計画額である 11,400 百万円を達成した場合、翌 2015 年 3 月期には税効果の影響もあり、セール・アンド・リースバックの活用なしに実質有利子負債残高がゼロになる可能性があるとしている。一方で、2013 年 11 月時点では 2014 年 3 月期末の実質有利子負債残高は、5,000 百万円程度になる見込みだとしている。

サービス別の売上状況は以下の通りである（括弧内は既存店）。

ボウリング：前年同期比 7.9%減（同 9.9%減）
アミューズメント：前年同期比 3.1%減（同 6.2%減）
カラオケ：前年同期比 0.5%減（同 3.0%減）
スポッチャ：前年同期比 2.3%増（同 1.3%増）

「ラウンドワン×ヱヴァンゲリヲン新劇場版」等を起用したプロモーションや、同社がメインスポンサーとして提供しているテレビ番組を通じた集客、また、稼働率が低下する深夜時間帯の遊び放題「オールナイトフリーパスＺ」の導入などにより業績回復に努めたが、既存店売上高は 6.3%減と、上期計画の 3.8%減を下回った。ボウリングに関しては、市場縮小に加え、一部業者が料金の大幅な値下げを実施した影響があった模様。

2013 年 10 月の売上高実績も、全店ベースで前年比 8.5%減、既存店ベースで同 10.7%減と軟調に推移した。

また、同社は料金体系の大幅な改革を打ち出しており、2013 年 10 月中旬より、沖縄の 2 店舗、11 月 8 日より北海道、静岡、長野、金沢、新潟、愛媛、鹿児島などの 20 店舗でテストマーケティングを行ったのち、11 月末より全店舗で実施する。

価格設定は 7 パターンに分け、店舗ごとに異なる。先行して実施している沖縄では、ボウリングについては待機時間がなければ 980 円で投げ放題、夜 8 時以降は 1,180 円、ミニドリンクは 280 円で飲み放題という料金体制となっている。

この価格戦略は、既にカラオケで 10 年以上に渡り実施されてきた戦略をボウリングに取り入れるものである。競合他社の低価格戦略により、同社は客数および客単価の減少などの影響を受けきた。同社は、業界で影響力のある立場にあるため、極力単価の下落の防波堤の役割をしてきたが、非常に深刻な影響を受ける店舗もでてきたことから、料金体系の大幅な見直しを決断したとしている。

現状（2013 年 11 月中旬）では、客単価は 1 割程度下がっているものの、客数が 5 割程度増加し、前年比 4 割増程度の売上となっている模様である。この他、副次的効果としてアミューズメントの売上が 1 割以上伸びているとしている。

同社によれば、同地区における競合店舗では 1 ゲーム 150 円程度で展開していることから、仮に同社の新料金体系の下で 10 ゲームプレイすると、1 ゲームあたり 98 円となる。従って、同社の新料金は、非常に競争力のある価格設定であるとしている。また、フリードリンクの参加率は 4 割程度の前提をおいているようだ。

加えて、以下の新価格にて他サービスを展開する予定である。

女性向けのボウリングキャンペーンを実施し、深夜 12 時以降は全日 980 円オールナイト、週末は 1,280 円で対応する。同社によれば、夜中時間帯の女性比率は 23%であり、女性客が 15%程度以上伸びると価格低下分を吸収し、業績向上に貢献するとしている。

アミューズメントにおいては、メダル機でメダル 1 枚の価格を従来の 10 円から 2 円、クレーンゲームの 1 プレイ価格を、同 100～200 円から 100 円へと変更した。

カラオケでは、全ての時間帯において、680 円でフリードリンク、フリータイムを実施する。繁忙店では時間制限を設定する。

スポッチャでは、新しい顧客開拓を図るため、フリータイム 1,180 円で展開する。

SR 社では、競合他社が追随していくのは難しい水準であると考える。同社の営業利益率は業界最高水準で 10%程度である。仮に、競合他社の営業利益率が 5 %程度だとすると、追随値下げによって 10%以上の減収となれば、限界利益率の高いボウリングにおいては利益の出ない水準となろう。同社では、競合他社が同様のサービス内容を 880 円程度にまで価格を引き下げてくる可能性はあるとしながらも、同社の施設やサービス水準であれば、集客に関しては同社に勝機があるとも考えている。

また、同社のマネジメントは、新料金体系は既存店売上高に対して、7%程度の貢献があると予測している。仮に限界利益率が 9 割だとすると、営業利益は 2014 年 3 月期の計画値の 11,600 百万円に、5,418 百万円（売上高 86,000 百万円 x 7% x 90%）が上積みされることとなる。

北米の進捗状況においては、現在（2013 年 11 月時点）、4～6 号店の内装を行っている。4 号店（アーリントン店/テキサス州）は 2014 年夏頃、5 号店（ストラッドフォード店/イリノイ州）は同年秋頃、6 号店（サンノゼ店/カリフォルニア州）は翌年春頃のオープン予定となっている。 7～9 号店に関しては現在交渉中としている。

同社はセール・アンド・リースバックを完了させ、有利子負債の削減を果たしたのち、北米での出店を加速させて近いうちに年間 12～13 店舗の出店をしていきたいとしている。同社のモデルケースによれば、新規出店後 3 年間は年間リース料が重く、4 年目にリース料が低減する。ボウリング以外の部門においてはリースの更新期間が 3 年であり、初期投資分が一巡する 4 年目以降は 3 年目までと比較してリース料が低下する。一方、ボウリングのリース契約は 6 年間であるため、当初の 6 年間においてリース料に変化はみられないが、7 年目以降に関してはリース料が低下する。これらによって、4 年目ならびに 7 年目において全体のリース料が前年と比較して低下していく。従って、北米市場は、2020 年 3 月期頃から、収益

への貢献度合いが大きくなることが予想される。コスト分析の項を参照。

2014 年 3 月期第 1 四半期決算実績

2013 年 8 月 7 日、同社は 2014 年 3 月期第 1 四半期決算を発表した。

売上高は 20,165 百万円（前年同期比 2.8%減）、営業利益 2,256 百万円（同 2.4%増）、経常利益 1,642 百万円（同 63.1%増）、当期純利益 631 百万円（同 43.9%増）であった。同社は、セール・アンド・リースバックに対する引き合いは強く、第 1 四半期には、「福岡天神店」、「加古川店」、「東大阪店」を売却すると同時に賃借する契約を締結した（「福岡天神店」においては、同四半期中にセール・アンド・リースバックが完了した）。過去のセール・アンド・リースバックの実施により、前年同期比で有利子負債が削減されていることから、支払利息が減少し経常利益は高い伸びとなっている。

第 1 四半期は、「ラウンドワン x ヱヴァンゲリヲン新劇場版」等を起用したプロモーション活動や企画の実施、稼働率が低下する深夜時間帯に同社施設で遊び放題となる「オールナイトフリーパス Z」を導入し、業績改善に努めたが、既存店売上高が前年比 6.2%減となったことが響き、減収となった。尚、第 1 四半期において新規の出店はない（2013 年 3 月末の国内総店舗数は 111 店舗で、うち 2012 年 12 月オープンの池袋店を除く 110 店舗が既存店舗となっている）。

サービス別の売上状況は以下の通りである（括弧内は既存店）。特にボウリングとアミューズメントの落ち込みが厳しかった。

- ボウリング：前年比5.1%減（同7.8%減）
- アミューズメント：前年比4.8%減（同9.1%減）
- カラオケ：前年比4.1%増（同0.1%減）
- スポッチャ：前年比6.6%増（同4.4%増）

ボウリングに関しては、市場縮小に加え、一部業者が料金の大幅な値下げを実施した影響もあった模様。また、アミューズメントは、売上の約 4 割を占めるメダルゲームの客単価減少の影響を受けたとしているが、秋口には新しいマシンの導入もあり、底入れを期待したいとしている。一方、カラオケに関しては、AKB48 などグループアーティストの人気によりカラオケ人口の底上げが図られ、状況は悪くない模様である。また、スポッチャにおいては、2012 年 7 月以来の値上げ効果が続いている（但し、第 2 四半期より、その効果は一巡することとなる）。

一方、販売管理費に関しては、計画が保守的だったこともあるが、主に人件費、リース料、その他費用が抑制され、営業利益は計画（約 1,800 百万円）を 25%程度上回った。

また、セール・アンド・リースバックに伴う損失約 500 百万円など特別損失合計で 532 百万円を計上した。

尚、中間及び通期の会社見通しに変更はない。第 2 四半期に入っての状況は、7 月の既存店売上高が前年比 8.8%減（曜日調整後、約 5%減）、8 月も同様の基調（曜日調整後）が続いているようだ。但し、8 月は前年同月比で土日の日数が 1 日多く、また例年お盆後の需要が大きいこともあり、挽回は可能としている。また、8 月 3 日（現地時間）にオープンしたレイクウッドセンターモール店（米国第 3 号店）は、好調なスタートとなっている模様である。

2013 年 3 月期通期決算実績

2013 年 5 月 9 日、同社は 2013 年 3 月期通期決算を発表した。

売上高は 85,903 百万円（前年同期比 4.1%減）、営業利益 11,565 百万円（同 27.9%減）、経常利益 8,217 百万円（同 28.4%減）、当期純利益 601 百万円（同 78.4%減）であった。

2012 年 4 月に「ダイバーシティ東京 プラザ店」、「千日前店」の 2 店舗をオープン、2012 年 12 月に池袋店をオープンし、東西の中核店舗として稼働を始めた。また、海外においては、2012 年 9 月に海外 2 号店となる「モレノバレー モール店（米国カリフォルニア州）」を出店した。従って、2012 年 3 月期中に出店した店も含めて、期中の店舗稼働月数（店舗数×稼働月数）は 1,344 カ月となり、2012 年 3 月期の 1,314 カ月から 30 カ月増加した。しかし、既存店売上高（国内）が前年比 9.0%減となったことが響き、減収となった。2012 年 3 月期の実績が、「安・近・短」嗜好の高まりにより堅調であった上、個人消費の低迷など厳しい経営環境を反映したものと推測される。

サービス別の売上状況は以下の通りである（括弧内は既存店）。特にボウリングとアミューズメントの落ち込みが厳しかった。

- ボウリング：前年比8.2%減（同11.3%減）
- アミューズメント：前年比5.3%減（同10.7%減）
- カラオケ：前年比0.9%増（同3.7%減）
- スポッチャ：前年比10.2%増（同0.2%増）

ボウリングに関しては、市場縮小に加え、一部業者が料金の大幅な値下げや深夜割引などを実施した影響もあった模様。また、アミューズメントは、売上の約 4 割を占めるメダル・ゲームの客単価減少の影響を受けたほか、売上の約 3 割を占める UFO キャッチャーの不振も響いたとしている。

同社の限界利益率は高い（80%程度と SR 社は推定）ことから、売上減少によって、営業利益以下も大幅な減益となった。また、セール・アンド・リースバックを積極的に実施することで、有利子負債返済に努めており、セール・アンド・リースバックに伴う損失約 4, 600 百万円など特別損失合計で 7,387 百万円を計上、当期純利益は低水準に留まった。

有利子負債返済は着実に進展しており、2013 年 3 月末の有利子負債は 90,224 百万円と 2012 年 3 月末の 110,914 百万円より 20,690 百万円減少。現預金残高を控除した純有利子負債は 2013 年 3 月末で 64,900 百万円と 2012 年 3 月末の 81,427 百万円より 16,527 百万円の減少となった。もっとも、同社によれば、セール・アンド・リースバックの実施が一部 2014 年 3 月期に期ズレした影響もあり、有利子負債減少は見込みよりも縮小したとのことである。

2012 年 3 月期通期決算実績

2012 年 5 月 11 日、同社は 2012 年 3 月期通期決算を発表した。

売上高は前年比 6.2%増の 89,568 百万円であった。

既存店売上高（国内店舗のみ）は前年比 1.7%増であった。同社によれば、1）新型ゲーム機の導入、人気作品「ONE PIECE」とのコラボ企画の実施等により業績向上に努めたこと、2）東日本大震災以降、一時的に顧客の「安・近・短」嗜好が増し、同社サービスに対する需要が堅調であったこと、などが増収に寄与した模様だ。サービス別の売上状況は以下の通りである（括弧内は既存店）。

- ボウリング：前年比4.5%増（同0.4%増）
- アミューズメント：前年比3.1%増（同1.1%減）
- カラオケ：前年比24.0%増（同15.7%増）
- スポッチャ：前年比7.5%増（同7.5%増）

店舗に関していえば、2011 年 9 月にモレラ岐阜店を新規出店、これにより 2012 年 3 月末における総店舗数は 110 店舗（国内 109 店舗、米国 1 店舗）となった。2011 年 3 月期中に出店した店も含めて、期中の店舗稼働月数（店舗数×稼働月数）は 1,314 カ月となり、2011 年 3 月期の 1,275 カ月から 39 カ月増加し、増収に寄与した。

また、同社の限界利益率は高い（約 79%程度と SR 社は推定）ことから、売上増によって、営業利益は前年比 40.5%増の 16,036 百万円となった。当期純利益は特別損失で合計 5,710 百万円を計上（うちセール＆リースバック実施による損失が約 5,030 百万円）したが、2,781 百万円となった（2011 年 3 月期は当期純損失 12,673 百万円）。

同社は 2012 年 3 月期において、「町田店」、「板橋店」、「千日前店」、「川崎大師店」、「鹿児島宇宿店」、「横浜駅西口店」、「堺中央環状店」の計 7 店舗のセール＆リースバックを実施した。

会社予想との対比に関しては、売上高はほぼ会社予想通り。経常利益は営業外費用の減少（資金調達費用と支払利息の減少）などもあって会社予想を約 400 百万円程度上回った。一方当期純利益は、法人税率の変更影響（約 600 百万円）等によって、会社予想を約 500 百万円下回った。

2011 年 3 月末の有利子負債は 136,159 百万円、現預金残高 22,773 百万円を控除した実質有利子負債は 113,386 百万円であったが、2012 年 3 月末の有利子負債は 110,914 百万円、現預金残高 29,487 百万円を控除した実質有利子負債は 81,427 百万円となった。同社の計画では 2012 年 3 月末の実質有利子負債 96,900 百万円を計画していたが、それを上回るペースで有利子負債の返済が進んだ格好だ。

2011 年 3 月期通期実績

2011 年 5 月 11 日、同社は 2011 年 3 月期通期決算を発表した。

売上高は前年比 2.7%増の 84,303 百万円であった。2010 年 3 月期中に出店した 11 店舗の通期寄与や 2011 年 3 月期中に出店した 4 店舗の寄与により増収となった。営業利益は前年比 5.1%減の 11,416 百万円であった。既存店の売上高が前年比 2.2%減となったことが響いた格好。また、経常利益は支払利息の増加もあって前年比 11.7%減の 6,929 百万円となった。当期純損失 12,673 百万円となったが、これは特別損失 27,280 百万円を計上したことが主因である。特別損失の主な内訳としては、出店計画変更損失 21,451 百万円、資産除去債務会計基準の適用に伴う影響額 3,173 百万円、減損損失 1,796 百万円などが挙げられる。出店計画変更損失とは、保有店舗の土地・建物を売却し、賃貸借契約に切り替える際に生じたものである。

経常利益は会社予想を約 1,100 百万円程度下回って着地したが、要因はアミューズメント基盤の一部のリース減価償却方法を定額法から定率法に変更したこと（約 500 百万円）、売上高の未達（約 190 百万円）、人件費の増加（約 250 百万円）などである。

当期純損失は 12,673 百万円と会社予想を 1,173 百万円下回ったが、これは上記のように経常利益が計画を下回ったこと、特別損失が 27,280 百万円と会社予想の同 26,500 百万円よりも膨らんだためである。特別損失が会社予想を上回った理由は、東日本大震災に伴い災害損失引当金繰入額 363 百万円を計上したことなどである。

2010 年 3 月期通期実績

2010 年 5 月 14 日、同社は 2010 年 3 月期通期決算を発表した。

売上高は 82,113 百万円（前年比 5.3%増）、営業利益は 12,031 百万円（同 11.6%減）、経常利益は 7,848 百万円（同 19.9%減）、当期純利益は 3,396 万円（同 14.6%減）であった。

同社の通期業績予想値（修正後）に対する達成率は以下の通り。
- 売上高: 98.9%（通期業績予想は83,000百万円）
- 営業利益: 91.8%（同13,100百万円）
- 経常利益: 87.2%（同9,000百万円）
- 当期純利益: 82.8%（同4,100百万円）

2010 年 3 月期 業績のレポートカード（第 4 半期初修正予想比）
- 売上高

目標: 830 億円（前年同期比 6.4%増）
実績: 821 億円（前年同期比 5.3%増）

- 売上総利益

目標: 14,800 百万円（前年同期比 3.5%減, 売上総利益率 17.9%）
実績: 13,800 百万円（前年同期比 10.1%減, 売上総利益率 16.8%）

- 販管費・営業利益

目標: 販管費 1,700 百万円（前年同期比 1.1%減; 販管費率 2.1%）
実績: 販管費 1,800 百万円（前年同期比 1.2%減; 販管費率 2.2%）
目標: 営業利益 13,100 百万円（前年同期比 3.8%減; 営業利益率 15.8%）
実績: 営業利益 12,000 百万円（前年同期比 11.6%減; 営業利益率 14.7%）

- 経常利益

目標: 9,000 百万円（前年同期比 8.1%減; 経常利益率 10.8%）
実績: 7,800 百万円（前年同期比 19.6%減; 経常利益率 9.6%）

- 当期純利益

目標: 4,100 百万円（前年同期比 3.1%増; 純利益率 4.9%）
実績: 3,400 百万円（前年同期比 15.4%減; 純利益率 4.1%）

2010 年 3 月期の業績は全般的に不振だったが、これは当初から想定されていた。また、同社も期中、厳しい状況を継続的に報告してきた。しかし、2010 年 3 月期業績は 2010 年 2 月に行われた下方修正後の会社予想をも下回った。

同社は引き続き、再成長路線に戻ろうと努力を続けている。2010 年 5 月末現在、既存店売上高は底を打ったとみられることから、2011 年 3 月期会社予想は以前の会社予想より信頼性が高まった可能性が高いと SR 社では考えている。2011 年 3 月期の会社予想詳細と SR 社による分析は後述の通り。

2010 年 3 月期決算ハイライト

2010 年 3 月期は試練の年となった。同社の業績に影響した幾つかの外的要因の中でも特に、消費活動の低迷と年初に勃発した新型インフルエンザが深刻な影響をもたらした。新型インフルエンザの影響は特に大きく、ウイルス感染に対する人々の恐怖心のみならず、学校当局から「子供を人ごみに連れて行かないこと」という再三の呼びかけがあったことが消費者行動に響いたようだ。所得減少と高速道路料金の引き下げを背景に、人々の足が近隣の娯楽施設からより遠方へと移行したことも、ラウンドワン施設の集客減少に影響したものとみられる。

また 、メダル・ゲームの新型ヒット機種などの投入もなく、アミューズメント収入が減少したことも、全般的な来場頻度の低下につながったものとみられる。

ポジティブな材料として、同社は、複数の特別目的会社を活用した借入金の借り換えなどを完了し（連結ベース既存ローン 128 億円の借り換えを完了した）、事業の存続自体を脅かしかねない、突然降ってわいた問題をひとまず乗り切ったことが挙げられよう。もっとも、今後の借り換えに関する不確実性は残っている（2010 年 3 月期決算説明会のプレゼンテーション資料によると、総額約 177 億円の借り換え需要が 2011 年 3 月期にあり、この交渉が進行中である。また、2012 年 3 月期から 2013 年 3 月期に関しては合計 397 億円の借り換えについて交渉中であるとのこと）。

他にポジティブな材料として、すべての店舗に設置されたネットワークボウリングの成功が挙げられる。ラウンドワンの全国的店舗展開と、市場占有率の高さ、同社の革新的アイディアなどにより可能になったこの新しいアプローチが、 ボウリング収入の減少ペースに歯止めをかける一助となったようだ。

損益計算書

損益計算書（百万円）	10年3月期 連結	11年3月期 連結	12年3月期 連結	13年3月期 連結	14年3月期 連結	15年3月期 会社予想
売上高	**82,113**	**84,303**	**89,568**	**85,903**	**84,272**	**85,500**
売上原価	68,302	71,030	71,779	72,575	72,549	73,900
売上総利益	**13,810**	**13,273**	**17,789**	**13,328**	**11,723**	**11,600**
販売費及び一般管理費	1,779	1,856	1,753	1,762	1,634	1,600
営業利益	**12,031**	**11,416**	**16,036**	**11,565**	**10,088**	**10,000**
営業外収益	357	511	296	388	315	
営業外費用	4,540	4,999	4,850	3,736	2,585	
経常利益	**7,848**	**6,929**	**11,481**	**8,217**	**7,818**	**9,000**
特別利益	40	0	373	434	2,515	
特別損失	1,822	27,280	5,710	7,387	34,059	
税金等調整前当期純利益	**6,065**	**-20,351**	**6,144**	**1,264**	**-23,725**	**7,800**
法人税等	2,668	-7,677	3,362	663	-4,044	2,800
当期純利益	**3,396**	**-12,673**	**2,781**	**601**	**-19,681**	**5,000**
売上総利益率	16.8%	15.7%	19.9%	15.5%	13.9%	13.6%
営業利益率	14.7%	13.5%	17.9%	13.5%	12.0%	11.7%
経常利益率	9.6%	8.2%	12.8%	9.6%	9.3%	10.5%
当期純利益率	4.1%	-15.0%	3.1%	0.7%	-23.4%	5.8%
売上高販管費比率	2.2%	2.2%	2.0%	2.1%	1.9%	1.9%
売上高　前年比	5.3%	2.7%	6.2%	-4.1%	-1.9%	1.5%
営業利益　前年比	-11.6%	-5.1%	40.5%	-27.9%	-12.8%	-0.9%
経常利益　前年比	-19.9%	-11.7%	65.7%	-28.4%	-4.9%	15.1%
当期純利益　前年比	-14.6%	-	-	-78.4%	-	-

出所：会社データよりSR社作成
*表の数値が会社資料とは異なる場合があるが、四捨五入により生じた相違であることに留意。

過去の業績予想と実績

期初会社予想と実績 （百万円）	10年3月期 連結	11年3月期 連結	12年3月期 連結	13年3月期 連結	14年3月期 連結
売上高（期初予想）	91,000	86,000	88,000	90,000	86,000
売上高（実績）	82,113	84,303	89,568	85,903	84,272
期初会予と実績の差異	-9.8%	-2.0%	1.8%	-4.6%	-2.0%
営業利益（期初予想）	16,500	14,000	12,500	14,100	11,600
営業利益（実績）	12,031	11,416	16,036	11,565	10,088
期初会予と実績の差異	-27.1%	-18.5%	28.3%	-18.0%	-13.0%
経常利益（期初予想）	13,000	9,000	80,000	10,000	8,400
経常利益（実績）	7,848	6,929	11,481	8,217	7,818
期初会予と実績の差異	-39.6%	-23.0%	-85.6%	-17.8%	-6.9%
当期利益（期初予想）	6,300	2,500	3,300	1,000	-7,500
当期利益（実績）	3,396	-12,673	2,781	601	-19,681
期初会予と実績の差異	-46.1%	-	-15.7%	-39.9%	-

出所：会社データよりSR社作成
*表の数値が会社資料とは異なる場合があるが、四捨五入により生じた相違であることに留意。

貸借対照表

貸借対照表 (百万円)	10年3月期 連結	11年3月期 連結	12年3月期 連結	13年3月期 連結	14年3月期 連結
現金及び預金	30,815	22,773	29,487	25,324	25,172
売掛金	361	414	557	605	648
たな卸資産	1,141	1,347	1,422	1,185	1,121
その他	6,846	12,637	3,764	4,143	4,099
流動資産	**39,163**	**37,171**	**35,230**	**31,257**	**31,040**
有形固定資産	202,298	202,599	179,317	160,065	72,919
無形固定資産	169	231	209	177	143
投資有価証券及びその他	9,609	12,104	13,479	14,717	23,033
固定資産	**212,076**	**214,934**	**193,005**	**174,960**	**96,097**
資産合計	**251,240**	**252,106**	**228,236**	**206,217**	**127,138**
買掛金	156	189	211	196	257
短期有利子負債	25,569	36,289	19,621	31,147	8,789
その他	13,516	15,007	15,857	16,003	15,460
流動負債	**39,241**	**51,485**	**35,689**	**47,346**	**24,506**
長期有利子負債	113,318	99,870	91,293	59,077	28,025
その他	13,051	21,722	21,370	21,080	17,074
固定負債	**126,369**	**121,592**	**112,663**	**80,157**	**45,099**
負債合計	**165,611**	**173,078**	**148,353**	**127,503**	**69,606**
株主資本	**86,177**	**79,950**	**80,825**	**79,519**	**57,443**
評価・換算差額等	-548	-922	-943	-805	88
自己資本	**85,629**	**79,028**	**79,882**	**78,714**	**57,531**
純資産	**85,629**	**79,028**	**79,882**	**78,714**	**57,531**
負債純資産合計	**251,240**	**252,106**	**228,236**	**206,217**	**127,138**
運転資本	1,346	1,572	1,768	1,594	1,512
有利子負債合計	138,887	136,159	110,914	90,224	36,814
純有利子負債	108,072	113,386	81,427	64,900	11,642
総資産利益率(ROA)	1.5%	-5.0%	1.2%	0.3%	-11.8%
自己資本純利益率(ROE)	4.3%	-15.4%	3.5%	0.8%	-28.9%
総資産回転率	0.3	0.3	0.4	0.4	0.7
在庫回転率	59.9	52.7	50.5	61.2	64.7
在庫回転日数	6.1	6.9	7.2	6.0	5.6
当座比率	79.4%	45.0%	84.2%	54.8%	105.4%
流動比率	99.8%	72.2%	98.7%	66.0%	126.7%
自己資本比率	34.1%	31.3%	35.0%	38.2%	45.3%
ネット・デット/ エクイティ	126.2%	143.5%	101.9%	82.5%	20.2%

出所：会社データよりSR社作成
*表の数値が会社資料とは異なる場合があるが、四捨五入により生じた相違であることに留意。

資産

2014 年 3 月期末時点の固定資産のほとんどは、同社の営業店舗に関連した有形固定資産である。

負債

同社の有利子負債は、2010 年 3 月期末では 138,887 百万円だったが、2014 年 3 月期末では36,814 百万円にまで減少。現預金を控除した純有利子負債でみてもやはり、同期間に 2010 年 3 月期末の 108,072 百万円（保証債務を含めれば約 138,980 百万円）だったが、2014 年 3 月期末では 11,642 百万円にまで減少した。

株主資本

2014 年 3 月期末時点の自己資本は前年より 21,183 百万円減少し、57,531 百万円となったが、これは当期純損失 19,681 百万円、配当金支払い 1,905 百万円などの結果である。

1株当たりデータ （円）	10年3月期 連結	11年3月期 連結	12年3月期 連結	13年3月期 連結	14年3月期 連結
期末発行済株式数 (千株)	79,453	95,453	95,453	95,453	95,453
期末自己株式数 (千株)	163	166	168	170	175
1株当たり当期純利益	46.8	-136.8	29.2	6.3	-206.6
1株当たり当期純利益（潜在株式調整後）	42.7	-	-	-	
1株当たり純資産	1,080.0	829.4	838.4	826.1	603.8
1株当たり配当金	20.0	20.0	20.0	20.0	20.0
(株式分割調整後)					
株式分割ファクター	1	1	1	1	1
1株当たり当期純利益	46.8	-136.8	29.2	6.3	-206.6
1株当たり純資産	1,080.0	829.4	838.4	826.1	603.8
1株当たり配当金	20.0	20.0	20.0	20.0	20.0

出所：会社データよりSR社作成
*表の数値が会社資料とは異なる場合があるが、四捨五入により生じた相違であることに留意。

株主還元

株式分割を調整すれば、同社は過去 5 年連続 1 株当たり 20 円の配当を維持しており、2014 年 3 月期の 1 株当たり配当金も 20 円が予定されている。同社は、当面現行の水準の 1 株当たり 20 円を維持する方針であり、配当性向については特に目標値は掲げられていない。

キャッシュフロー

キャッシュフロー計算書 (百万円)	10年3月期 連結	11年3月期 連結	12年3月期 連結	13年3月期 連結	14年3月期 連結
営業活動によるキャッシュフロー	22,175	22,418	32,852	26,418	20,456
投資活動によるキャッシュフロー	-35,616	-23,563	24,036	4,371	46,611
FCF	-13,441	-1,145	56,888	30,789	67,067
財務活動によるキャッシュフロー	24,881	-4,551	-45,981	-34,564	-66,200
税金等調整前当期純利益(A)	6,065	-20,351	6,144	1,264	-23,725
減価償却費(B)	14,358	18,824	19,702	18,960	15,928
運転資本増減 (D)	-134	-226	-196	174	82
法人税等の支払額 (E)	-2,603	-2,488	780	-361	-2,361
設備投資 (E)	-33,787	-6,259	-2,587	-5,241	-3,752
単純FCF(A+B+C+D+E)	-16,101	-10,500	23,843	14,796	-13,828

出所：会社データよりSR社作成
*表の数値が会社資料とは異なる場合があるが、四捨五入により生じた相違であることに留意。

営業活動によるキャッシュフロー

同社の営業キャッシュフローの特色は、税金等調整前当期純利益と減価償却費の影響が相対的に大きいことである。言い換えれば、運転資本の変動の影響が小さいといえる。この背景としては、1）同社のサービスに対する対価が現金で支払われることが多いこと、2）調達部材が少ないこと、3）在庫の絶対水準が低いこと、などが理由として挙げられる。

投資活動によるキャッシュフロー

フリーキャッシュフローは 2007 年 3 月期から 2010 年 3 月期にかけて大幅な流出が続いてきた。しかし、2012 年 3 月期以降は、業績改善や出店抑制、セール・アンド・リースバック

の実行などによって、高いフリーキャッシュフローを創出している。

財務活動によるキャッシュフロー

財務体質改善へと舵を切った 2011 年 3 月期以降、セール・アンド・リースバックの実行によって有利子負債の返済が進められているため、財務活動によるキャッシュフローは大きくマイナスとなっている。

その他情報

沿革

当初、杉野興産株式会社として 1980 年 12 月に設立、ローラースケート場の運営を行っていたが、すぐに来場者が土日に過度に集中するという問題に直面し、いったんその敷地を倉庫に模様替えすることになった。しかし、当時まだ大学生であった現 CEO 兼代表取締役社長の杉野公彦氏が倉庫ではなくボウリング場の経営を提案。自らが経営にあたったのがラウンドワン設立への布石となった。主要顧客層と同年代であった杉野氏は、自らが望むコンセプトに従いボウリング場を経営し大きな成功を収めることとなり、やがては新店舗を立ち上げ1993 年 3 月にはラウンドワン（旧）を設立するに至った。杉野氏は、大規模店舗内に主力のボウリング以外にゲームセンターやカラオケルームなども併設させ、ラウンドワン以外には存在しない新しい複合アミューズメント店舗を各地に立ち上げ、現在までに全国で同店舗を運営するに至っている。

1980 年 12 月： ラウンドワンの全身である杉野興産株式会社を設立。大阪府泉大津市にローラースケート場をオープン。
1993 年 3 月： 現代表取締役ＣＥＯの杉野公彦氏がラウンドワン（旧）を設立。
1997 年 8 月： 大証二部上場
1998 年 12 月： 東証二部上場
1999 年 9 月： 東証・大証一部へ指定替え

ニュース＆トピックス

2014 年 8 月 25 日

2014 年 8 月 25 日、同社は「ラウンドワンスタジアム みえ・川越 IC 店」を売却すると同時に賃借を開始すると発表した。

同社は、2007 年 12 月にオープンしたスタジアム型店舗である「ラウンドワンスタジアムみえ・川越 IC 店（三重県市三重郡）」を売却すると同時に賃借する契約を締結した。店舗運営上には大きな変更はない。同社は、2014 年 3 月期に当該取引に係る損益を計上済みであり、2015 年 3 月期の損益に与える影響は軽微であるとしている。

2013 年 5 月

2013 年 5 月 23 日、同社は「ラウンドワン スタジアム熊本店」を売却すると同時に賃借を開始すると発表した。

同社は、2005 年 10 月にオープンしたスタジアム型店舗である「ラウンドワン スタジアム熊本店（熊本県熊本市）」を売却すると同時に賃借する契約を締結した。店舗運営上には大きな変更はない。同社は、2014 年 3 月期に当該取引に係る損益を計上済みであり、2015 年 3 月期の損益に与える影響は軽微であるとしている。

2014 年 3 月

2014 年 3 月 25 日、同社はラウンドワン スタジアム札幌・白石本通店の固定資産を売却すると同時に賃借を開始すると発表した。

同社は、2008 年 3 月にオープンしたスタジアム型店舗である「ラウンドワン スタジアム札幌・白石本通店」を売却すると同時に賃借する契約を締結した。店舗運営上には大きな変更はない。同社は、引き続き既存店舗を所有から賃借する方法（セール・アンド・リースバック）を活用することにより、有利子負債の削減、及び財務体質の強化を進めていく計画である。

2014 年 1 月

2014 年 1 月、同社は、合計 27 店舗の固定資産を売却すると同時に賃借を開始すると発表した。

これらの店舗は売却すると同時に賃借を開始するため、店舗運営上の大きな変更はない。同社は、引き続き既存店舗を所有から賃借する方法（セール・アンド・リースバック）を活用することにより、有利子負債の削減、及び財務体質の強化を進めていく計画である。

2013 年 8 月

2013 年 8 月 29 日、同社は「ラウンドワン下関店」を売却すると同時に賃借する契約を締結したことを発表した。

同社は、2009 年 3 月にオープンしたロードサイド型店舗である「ラウンドワン下関店（山口県下関市）」を売却すると同時に賃借する契約を締結した。店舗運営上には大きな変更はない。同社は、引き続き既存店舗を所有から賃借する方法（セール・アンド・リースバック）を活用することにより、有利子負債の削減、及び財務体質の強化を進めていく計画である。

2013 年 8 月 2 日、同社は「ラウンドワン東大阪店」を売却すると同時に賃借する契約を締結したことを発表した。

同社は、1998年8月にオープンしたロードサイド型店舗である「ラウンドワン東大阪店（大阪府東大阪市）」を売却すると同時に賃借する契約を締結した。店舗運営上には大きな変更はない。同社は、引き続き既存店舗を所有から賃借する方法（セール・アンド・リースバック）を活用することにより、有利子負債の削減、及び財務体質の強化を進めていく計画である。

2013年7月

2013年7月31日、同社は「ラウンドワン加古川店」を売却すると同時に賃借する契約を締結したことを発表した。

同社は、1996年8月にオープンしたロードサイド型店舗である「ラウンドワン加古川店（兵庫県加古川市）」を売却すると同時に賃借する契約を締結した。店舗運営上には大きな変更はない。同社は、引き続き既存店舗を所有から賃借する方法（セール・アンド・リースバック）を活用することにより、有利子負債の削減、及び財務体質の強化を進めていく計画である。

2013年3月

2013年3月27日、同社は「ラウンドワン京都河原町店」、「ラウンドワン広島店」、「ラウンドワンスタジアム高槻店」のセール・アンド・リースバック契約（売却と同時に賃借する契約）を締結したと発表した。

同社は、本契約が損益に与える影響は既に計画に織り込んでいるとしている。

2012年9月

2012年9月21日、同社は「ラウンドワンスタジアム小倉店」のセール・アンド・リースバック契約（売却と同時に賃借する契約）を締結したと発表した。同社は、本契約が損益に与える影響は既に計画に織り込んでいるとしている。

2012年3月

2012年3月30日、同社は「ラウンドワンスタジアム横浜駅西口店」、「ラウンドワンスタジアム堺中央環状店」のセール・アンド・リースバック（売却と同時に賃借する契約）を締結したと発表した。同社は、本契約が損益に与える影響は既に計画に織り込んでいるとしている。

2012年3月27日、同社は「ラウンドワンスタジアム鹿児島宇宿店」のセール・アンド・リースバック（売却と同時に賃借する契約）を締結したと発表した。同社は、本契約が損益に与える影響は既に計画に織り込んでいるとしている。

トップ経営者

杉野公彦氏：1961 年生まれ。CEO 兼代表取締役社長で同社の創業者である。同社の過去の成長は同氏の意思決定によるところが大きく、また将来においても同社の意思決定における最大のキーパーソンである。同社によれば、「自ら決断したのであるから責任転嫁はせず全責任を取る」と明言するほど、責任感が強い。

佐々江慎二氏：1956 年生まれ。常務取締役。1975 年、株式会社住友銀行（現株式会社三井住友銀行）入行。2009 年に同社入社。執行役員管理本部長、取締役管理本部長を経て、2014 年常務取締役管理本部長に就任。

西村直人氏：1963 年生まれ。常務取締役。1987 年、滝井興業株式会社入社。1994 年に同社入社。運営統括部執行役員、取締役運営部長を経て 2014 年常務取締役運営統括副本部長に就任。

坂本民也氏：1971 年生まれ。常務取締役。1996 年同社入社。運営統括部副部長 AM 企画担当、取締役運営企画部長を経て、2014 年常務取締役運営企画本部長に就任。

従業員

同社の従業員数は、2014 年 3 月末時点で正社員 1,413 名と臨時従業員の平均雇用人員（1 人当たり 1 日 8 時間換算）4,503 名の合計の 5,916 名である。また、単体ベースでは正社員 1,254 名と臨時従業員の平均雇用人員（同上）4,503 名の合計の 5,757 名である。単体ベースの基本項目は以下。

Ÿ 平均年齢は32.5歳

Ÿ 平均給与は536万円

Ÿ 新規出店には、1店舗当たり10～15名の配属が平均的であり、加えて登録ベースで100～250名に及ぶパート・アルバイト従業員を1店舗当たりで擁するのが平均的である

大株主

2014 年 3 月期末時点では、大株主上位 10 名合計で発行済株式の 60.63%を占めた。筆頭株主は同社の創業者にして現代表取締役である杉野公彦氏であり、その持株比率は 20.84%である。同氏の長男である杉野公亮氏保有の 12.24%と合算すれば、持株比率は 33.08%である。

大株主上位10名	所有株式数の割合
杉野　公彦	20.84%
杉野　公亮	12.24%
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	8.52%
資産管理サービス信託銀行株式会社（年金信託口）	5.50%
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口）	4.25%
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口 9）	2.05%
Mellon Bank Treaty Clients Omnibus	1.97%
CBNY DFA Intl Small Cap Value Portfolio	1.96%
Evergreen	1.74%
Goldman Sachs & Co. Reg.	1.57%
合計	60.63%

出所：会社データよりSR社作成

IR 活動

機関投資家向け決算説明会は現在東京で四半期ごとに、大阪では半期ごとに行われている。一方、個人投資家向けの説明会は現在計画されていない。決算説明会では、CEO 兼代表取締役社長の杉野公彦氏が直接投資家やアナリストに対して説明を行い質疑応答にも対応している。IR 窓口は財務部部長池田栄進氏（電話番号：072-224-5115）である（日本語以外の言語での応対は不可）。

IR 自粛期間について：同社は原則として決算発表（四半期決算を含む）の約 2 週間前より IR に関する取材を断っている。ただし、事業に関する基本的な内容や過去に発表済の内容に関する取材等に限り受けることにしている。

企業概要

企業正式名称	本社所在地
株式会社ラウンドワン	590-0985 大阪府堺市堺区戎島町 4-45-1 堺駅前ポルタスセンタービル
代表電話番号	**上場市場**
072-224-5115	東証 1 部
設立年月日	**上場年月日**
1980 年 12 月 25 日	1997 年 8 月 28 日
HP	**決算月**
http://www.round1.co.jp/index.html	3 月
IR コンタクト	**IR ページ**
池田　栄進	http://www.round1.co.jp/company/ir/index.html
IR メール	**IR 電話**
	072-224-5115

会社概要

株式会社シェアードリサーチは今までにない画期的な形で日本企業の基本データや分析レポートのプラットフォーム提供を目指しています。さらに、徹底した分析のもとに顧客企業のレポートを掲載し随時更新しています。

SR社の現在のレポートカバレッジは次の通りです。

アートスパークホールディングス株式会社
あい ホールディングス株式会社
アクリーティブ株式会社
株式会社アクセル
アズビル株式会社
アズワン株式会社
アニコムホールディングス株式会社
株式会社アパマンショップホールディングス
アンジェスMG株式会社
アンリツ株式会社
イオンディライト株式会社
株式会社イエローハット
株式会社伊藤園
伊藤忠エネクス株式会社
株式会社インテリジェント　ウェイブ
株式会社インフォマート
株式会社エス・エム・エス
SBSホールディングス株式会社
エヌ・ティ・ティ都市開発株式会社
エレコム株式会社
エン・ジャパン株式会社
株式会社オンワードホールディングス
株式会社ガリバーインターナショナル
キヤノンマーケティングジャパン株式会社
KLab株式会社
グランディハウス株式会社
株式会社クリーク・アンド・リバー社
ケネディクス株式会社
株式会社ゲームカード・ジョイコホールディングス
ケンコーコム株式会社
コムシスホールディングス株式会社
株式会社ザッパラス
サトーホールディングス株式会社
株式会社サニックス
株式会社サンリオ
Jトラスト株式会社
株式会社じげん
GCAサヴィアン株式会社
シップヘルスケアホールディングス株式会社
株式会社ジェイアイエヌ
ジャパンベストレスキューシステム株式会社
シンバイオ製薬株式会社
スター・マイカ株式会社
株式会社スリー･ディー･マトリックス
ソースネクスト株式会社
株式会社ダイセキ
株式会社髙島屋
タキヒヨー株式会社
株式会社多摩川ホールディングス
株式会社チヨダ
DIC株式会社
株式会社デジタルガレージ
株式会社TOKAIホールディングス
株式会社ドリームインキュベータ
株式会社ドンキホーテホールディングス
内外トランスライン株式会社
ナノキャリア株式会社
長瀬産業株式会社
日進工具株式会社
日本駐車場開発株式会社
日本エマージェンシーアシスタンス株式会社
株式会社ハーモニック・ドライブ・システムズ
伯東株式会社
株式会社ハーツユナイテッドグループ
株式会社ハピネット
ピジョン株式会社
フィールズ株式会社
株式会社フェローテック
フリービット株式会社
株式会社ベネフィット・ワン
株式会社ベリテ
株式会社ベルパーク
松井証券株式会社
株式会社マックハウス
株式会社 三城ホールディングス
株式会社ミライト・ホールディングス
株式会社メディネット
株式会社夢真ホールディングス
株式会社ラウンドワン
株式会社ラック
リゾートトラスト株式会社
株式会社良品計画
レーザーテック株式会社
株式会社ワイヤレスゲート

※投資運用先銘柄に関するレポートをご所望の場合は、弊社にレポート作成を委託するよう
　各企業に働きかけることをお勧めいたします。また、弊社に直接レポート作成をご依頼頂くことも可能です。

ディスクレーマー

金融商品取引法に基づく表示

本レポートの対象となる企業への投資または同企業が発行する有価証券への投資についての判断につながる意見が本レポートに含まれている場合、その意見は、同企業からSR Inc.への対価の支払と引き換えに盛り込まれたものであるか、同企業とSR Inc.の間に存在する当該対価の受け取りについての約束に基づいたものです。

連絡先

http://www.sharedresearch.jp
Email: info@sharedresearch.jp

株式会社シェアードリサーチ
東京都文京区千駄木 3-31-12
電話番号　(03) 5834-8787